

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum:

Resume

Téma mé diplomové práce zní Koncepce příspěvkové organizace a je zaměřeno na návrh optimálního organizačního uspořádání pro Střední školu gastronomie a služeb v Liberci.

Práce je rozdělena do tří klíčových částí. V první části jsou obsažena základní fakta o této organizaci a její charakteristika. Dále je zde popsán současný stav školy, jeho výhody a nevýhody a zhodnocení vývoje, kterým škola prošla v minulých pěti letech.

Druhá část popisuje, jak se tato problematika řeší v odborné literatuře, a zaměřuje se mimo jiné na popis řízení příspěvkových organizací a charakteristiky jejich právních podmínek. Třetí část práce je zaměřena na návrh optimální koncepce rozvoje dané příspěvkové organizace z hlediska jejích strategických cílů. Dále pak přináší návrhy na optimalizaci jejího chodu a celkovou prognózu jejího budoucího rozvoje.

Summary

The theme of my thesis is Conception of development of the allowance organization and it is focused on a proposal of optimal concept of development for the Secondary School of Gastronomy and Services in Liberec.

The thesis is divided into three parts. The first one gives some basic facts about this organization and its characterization. It also describes contemporary situation in the organization, advantages and disadvantages of this situation.

The second part pays attention to the relevant questions in the professional literature. It includes also some legislative steps connected with management and financial procedure in allowance organizations inclusive education law and accounting law. The third part includes a proposal of optimal concept of development for this organization according to the strategical management and its aims. This part contains also a prognosis of future development acquired from data from financial analysis of balance sheet and income statement.

Klíčová slova

koncepce rozvoje
příspěvková organizace
doplňková činnost
koncepční řešení stávající situace
projektové řízení
monitoring
optimalizace organizačního uspořádání
investiční záměr
strategická analýza řízení
Školský zákon
mimorozpočtové financování
cost-benefit analýza
mezinárodní spolupráce

Key Words

conception of development
allowance organization
additional occupation
conceptional solution of current situation
project management
monitoring
optimization of the organizational system
intention for investment
strategical analysis of management
education law
financing besides budget
Cost-Benefit Analysis
international cooperation

Obsah:

1. Úvod	10
2. Hodnocení vývoje příspěvkové organizace v rozmezí let 2003-2006	
2.1. Základní fakta o příspěvkové organizaci	12
2.2. Doplnková činnost.....	13
2.3. Vývoj počtu zaměstnanců školy od roku 2003.....	14
2.4. Vývoj spolupráce školy s výrobními podniky a ostatními institucemi	14
2.5. Účast školy v optimalizačních programech	15
2.6. Rozvoj školy v období let 2003-2006.....	15
2.7. Vývoj spolupráce na regionální úrovni a úrovni příhraničních regionů	16
3. Charakteristika právních podmínek příspěvkových organizací a tvorba jejich koncepce rozvoje	
3.1. Řízení příspěvkových organizací a jejich právní podmínky	17
3.2. Legislativa spojená s řízením a financováním příspěvkových organizací.....	18
3.3. Projektové řízení jako nástroj při tvorbě koncepce rozvoje	19
3.3.1. Lidské zdroje jako součást technicko-ekonomické studie	20
3.4. Projekty v rámci vzdělávacího procesu.....	21
4. Metodika tvorby koncepce rozvoje příspěvkové organizace	
4.1. Tvorba koncepce rozvoje organizace v rámci projektového řízení	22
4.2. Vypracování metodiky tvorby koncepce rozvoje	22
5. Strategický postup při tvorbě koncepce rozvoje	
5.1. Výběr kritérií pro stanovení cílů koncepce rozvoje pomocí monitoringu jiných příspěvkových organizací	24
5.2. Analýza jednotlivých kritérií hodnocení organizace podle NÚOV	25
5.3. Vybraná kritéria pro hodnocení potenciálu školy	26
5.4. Syntéza údajů z monitoringu	27
5.5. Stanovení cílů pro uvažovaný projekt koncepce rozvoje přísp. organizace	28

6. Nástin koncepce a řízení příspěvkové organizace od roku 2007	
6.1. Koncepční řešení stávající situace	29
6.2. Zhodnocení stavu hospodaření příspěvkové organizace za rok 2005	30
6.2.1. Udržení vyrovnaného rozpočtu	31
6.3. Finanční zhodnocení 0. etapy rekonstrukce areálu školy	32
6.3.1. Cost-benefit analýza	32
6.3.2. Hodnocení investice na základě vypočtených kritériálních ukazatelů	35
6.4. Změny v organizaci studia a předpoklady pro školní rok 2007/2008	40
6.5. Návrhy řešení v jednotlivých oblastech	41
7. Výhledové tendence a vyhodnocení koncepce rozvoje	
7.1. Výhledové tendence v oblasti organizace studia	51
7.2. Výhledové tendence školy v oblasti managementu	53
7.3. Nové metody výuky a vzdělávání v rámci koncepce rozvoje	53
7.3.1. Sjednocení přijímacího řízení v projektu CERMAT	54
7.4. Předpokládaný vývoj školy a investiční záměry	54
7.5. Vyhodnocení koncepce rozvoje příspěvkové organizace	56
7.5.1. Klíčové oblasti koncepce školy	57
8. Závěr	60
9. Seznam literatury	62
10. Seznam příloh	64

Seznam zkratk

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a organizace práce
č.	číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
inv.	investiční
Kč	korun českých
max.	maximálně
mil.	milión
MŠMT	ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
nákl.	náklady
např.	například
NÚOV	Národní ústav odborného vzdělávání
org.	organizační
prům.	průměrné
přísp.	příspěvková
resp.	respektive
řed.	ředitele
SŠ GS	Střední škola gastronomie a služeb
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaná

1. Úvod

V této diplomové práci na téma Koncepce rozvoje příspěvkové organizace je obsažen náhled na současnou situaci v oblasti příspěvkových organizací v České republice a možnosti jejich budoucího vývoje. Neziskový sektor, kam spadá i školství, je naprosto specifická oblast, neboť jeho hlavní cílem není zisk, jako tomu je v sektoru podnikatelském, ale dosažení co nejlepších výchovně vzdělávacích výsledků. Jedná se tedy o cíl, který se sice nedá kvantitativně vyjádřit, ale který je pro společnost o to víc prospěšný.

Pro bezproblémový chod by příspěvková organizace měla mít propracovanou koncepci vlastního rozvoje. Cílem této diplomové práce je navrhnout tento koncept pro Střední školu gastronomie a služeb v Liberci, která je podle počtu studentů největší střední školou v regionu.

V úvodu práce jsou uvedena základní fakta o této příspěvkové organizaci, především s ohledem na vývoj, kterým škola prošla v minulých pěti letech. Nedílnou součástí Střední školy gastronomie a služeb v Liberci je i její vlastní doplňková činnost vycházející z předmětu činnosti dle zřizovací listiny, viz kapitola 2.2. Doplňková činnost. Teoretická část diplomové práce poskytuje fakta k problematice tvorby koncepce rozvoje z odborné literatury. Cílem kapitoly je podrobný popis řízení příspěvkových organizací a charakteristiky jejich právních podmínek, dále je zde specifikováno projektové řízení jako nástroj při tvorbě koncepce rozvoje.

Pro stanovení koncepčního řešení stávající situace byl proveden monitoring koncepcí rozvoje několika jiných příspěvkových organizací, který je uveden v kapitole 5.1. Koncepční řešení stávající situace je nosnou částí diplomové práce. Zahrnuje především finanční zhodnocení nulté etapy rekonstrukce areálu školy pomocí cost-benefit analýzy, dále pak jednotlivé změny v organizaci studia a předpoklady pro školní rok 2007/2008.

Předpokládaný vývoj školy a investiční záměry by měly zohledňovat především demografický vývoj a jeho vlivy, které na školu působí. Dále bylo přihlédnuto k potřebám školy a zajištění jejího chodu jak po stránce vzdělávací, tak po stránce psychohygienické. Žáci

pro svůj rozvoj potřebují nejen kvalifikované pedagogy, ale také stabilní a funkční zázemí, které v analyzované škole ještě není plně zajištěno.

Vyhodnocení koncepce rozvoje příspěvkové organizace je závěrečnou částí práce, ve které jsou shrnuty všechny klíčové oblasti koncepce školy. Ty vycházejí z cílů strategické analýzy a jsou podle návrhu koncepce rozvoje jednotlivě vyhodnoceny. Hlavním cílem práce je však předpoklad, že se daná koncepce rozvoje bude aplikovat v praxi a povede k úspěšnému rozvoji této příspěvkové organizace.

2. Hodnocení vývoje příspěvkové organizace v rozmezí let 2003-2006

2.1. Základní fakta o příspěvkové organizaci

Logo školy:



STŘEDNÍ ŠKOLA GASTRONOMIE A SLUŽEB, LIBEREC

Dvorská 447/29, příspěvková organizace

Název organizace: Střední škola gastronomie a služeb
(schválená zkratka SŠ GS)

Sídlo: Dvorská 447/29, 460 05 Liberec 5

Právní forma: příspěvková organizace

Celková kapacita školy: 1 340 žáků (z toho 200 žáků SOS a 1140 žáků SOU)

Souvislá pracoviště: Dvorská 5/548, 460 05 Liberec 5

Organizace je zřízena za účelem poskytování vzdělání a výchovy žáků, je součástí výchovně vzdělávací soustavy.

Organizace sdružuje: Střední odborné učiliště
Střední odborná škola gastronomie a služeb

Činnost organizace je vymezena § 9 pro střední odborná učiliště a § 16 pro střední odbornou školu gastronomie a služeb zákona č. 624/2006 Sb o soustavě základních, středních a vyšších odborných škol, ve znění pozdějších předpisů, a prováděcími předpisy. Škola poskytuje úplné střední vzdělání v oboru hotelnictví a turismus a střední odborné vzdělání v učebních oborech kuchař, číšník, cukrář, krejčí, kadeřnice a kosmetička. Podnikání v oborech obchodu a služeb a podnikání v technických povoláních jsou formy dvouletého nástavbového studia zakončená maturitou.

Statutárním orgánem organizace je ředitel organizace, kterého jmenuje a odvolává z funkce Rada Libereckého kraje. Ředitel plní úkoly vedoucího organizace, zejména úkoly vyplývající z § 164 a § 1965 zákona č. 569/2004 Sb. (Školský zákon), a je oprávněn jednat ve všech věcech jménem této organizace. Ředitel řídí organizaci podle organizačního řádu v souladu s pracovněprávními předpisy a pracovním řádem pro zaměstnance škol a školských zařízení. Ředitel vydává organizační řád, pracovní řád a další vnitřní předpisy organizace.

Organizace hospodaří s finančními prostředky:

- a) získanými vlastní činností,
- b) přijatými z rozpočtu zřizovatele či jiných rozpočtů a fondů,
- c) přijatými peněžními dary.

Organizace je povinna plnit závazné ukazatele stanovené zřizovatelem. Finanční hospodaření organizace je upraveno platnými právními předpisy. Organizaci je povolena doplňková činnost, která navazuje na hlavní účel a předmět činnosti organizace.

2.2. Doplňková činnost

Organizaci je zřizovací listinou č.j.-54/03-Š z 6. června 2003 povolena následující doplňková činnost, která navazuje na hlavní účel a předmět činnosti, jedná se o:

- výrobu oděvů,
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti,
- specializovaný maloobchod,
- hostinskou činnost,
- pronájem bytových prostor – služební byty,
- pronájem nebytových prostor.

Na činnosti, na které se vztahuje živnostenský zákon, má organizace vydány živnostenské listy. Doplňková činnost se řídí vnitřními směrnici ředitele školy – Vymezení rozsahu vedlejší činnosti školy ze dne 22. srpna 1997, která obsahuje vymezení okruhu činností, kalkulací a nákladů.

2.3. Vývoj počtu zaměstnanců školy od roku 2003

Ve školním roce 2003/2004 bylo k 1. 9. 2003 ve škole celkem 126 zaměstnanců, z toho 85 pedagogických a 41 nepedagogických. Během školního roku došlo, vlivem přiděleného rozpočtu, ke snížení nepedagogických zaměstnanců ze 41 na 32. Průměrný měsíční plat u pedagogických pracovníků je 17 770,- Kč brutto, průměrný věk 49,5 roku. [12]

Ve školním roce 2005/2006 k 1. 9. 2005 ve škole působilo celkem 109 zaměstnanců, z toho 77 pedagogických a 32 nepedagogických [5]. Celkový průměrný plat byl oproti minulým obdobím navýšen o 5,5 %. Výše nadtarifních složek platu byla v průměru 9 %. U pedagogických zaměstnanců byl hrubý plat oproti minulému období navýšen o 1300,-Kč, u nepedagogických zaměstnanců byl hrubý plat proti minulému období navýšen o 400,-Kč.

Tabulka č.1: Celkový údaj o průměrných platech ve šk. roce 20004/2005 a 2005/2006

	Pedagogové	Nepedagogičtí pracovníci
Průměrný hrubý měsíční plat 04/05	19 445,-Kč	11 141,-Kč
Průměrný hrubý měsíční plat 05/06	20 745,-Kč	11 541,-Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4. Vývoj spolupráce školy s výrobními podniky a ostatními institucemi

- Po celou dobu novodobé existence školy, tedy od roku 1991, se odborné praxe žáků realizují v úzké spolupráci s řadou podniků z Liberce i z celého regionu (kolem 60 uzavřených smluv o spolupráci při výuce a praxi žáků). Usnadňuje se tak adaptace žáků na budoucí povolání a výběr budoucího zaměstnavatele.
- Studenti mají možnost využít stáže v hotelové škole v Belgii, s níž škola spolupracuje od roku 1993, a ve Švýcarsku, kde byla spolupráce navázána v roce 1995. Tuto příležitost v podobě zajištěného týdenního programu může každý rok využít až 30 studentů a 5 pedagogů.
- Spolupráce s Pedagogickou fakultou TUL v Liberci trvá již od roku 1994 – škola je zařazena mezi „Fakultní školy“.

- Spolupráce s Národním ústavem odborného vzdělávání (projekt RISA, KVALITA I.), a Centrem vzdělanosti Libereckého kraje (zařazení školy mezi místní centra vzdělanosti Libereckého kraje) probíhá od roku 2004. Projekt Kvalita 1 spočívá ve sjednocení znění závěrečných učňovských zkoušek v rámci celé České republiky.
- Spolupráce s nadacemi a firmami, které podporují prezentaci, rozvoj a nadstandardní přípravu školy probíhá od roku 1989, patří mezi ně např. každoroční prezentační akce školy GASTRODEN, soutěže a jiné předváděcí akce.

2.5. Účast školy v optimalizačních programech

Škola se průběžně během doby své novodobé historie, tj. od roku 1991, v rámci zvyšování kvality a perspektivy zapojuje do optimalizačních programů, které se týkají záměrů školy, její orientace, předpokladů a trendů dalšího vývoje v souladu s koncepčními záměry zřizovatele, tedy Libereckého kraje. Základním dokumentem je schválený Optimalizační projekt školy č. 22 238/97-7 ze dne 25. 11. 1997, který podpořil koncepci vzdělávání a skladbu studijních a učebních oborů. Na těchto základech začala škola stavět koncepci rozvoje pro další období.

Škola byla na základě předloženého projektu vybrána a zařazena dne 4. 7. 2006 mezi Místní centra vzdělanosti Libereckého kraje. Tato změna umožňuje koordinovaně realizovat další vzdělávání zejména v oblastech, pro které má škola vhodné materiální a personální zázemí, tedy v oborech gastronomie a služeb.

2.6. Rozvoj školy v období let 2003-2006

Důležitým mezníkem v historii školy bylo řešení havarijní situace na úseku odborného výcviku. Škola měla k dispozici od roku 1991 pouze z části využívaný vlastní objekt na Králově Hájí a odborný výcvik jinak probíhal v dalších čtyřech pronajatých prostorách a u soukromých firem. Postupnou realizací změny organizační struktury ve snaze maximálně využít majetek ve správě školy došlo k soustředění praktické výuky do areálu Dvorská. Výraznou investicí v roce 2004 došlo k modernizaci vnitřního uspořádání a centralizace výuky z původně pěti objektů do jednoho celku. Realizací tohoto projektu došlo kromě ekonomické úspory (snížení provozních a mzdových nákladů), zejména ke zlepšení

psychohygienických podmínek pro žáky, splnění hygienických norem a požadavků BOZP a PO a kvality profesní výuky a odborné praxe žáků. Navíc si škola vytváří vícezdrojové financování, např. ve vlastní školní restauraci, kadeřnickém a kosmetickém salóně a krejčovství.

2.7. Vývoj spolupráce na regionální úrovni a úrovni příhraničních regionů

V rámci regionu a města Liberce škola poskytuje od roku 1991 gastronomické, kadeřnické a krejčovské služby pro veřejnost. Dále úspěšně nabízí módní účesové, oděvní a gastronomické akce (přehlídky, barmanské kurzy a kurzy studené kuchyně). Každoročně od roku 1991 zajišťuje ucelenou informovanost odborné a laické veřejnosti o kvalitě své vzdělávací činnosti v rámci školní prezentační akce GASTRODEN. Prezентuje školu v tisku, rozhlasu a televizi. Nabízí ukázky stolování a přípravy pokrmů, oděvní a kadeřnické tvorby pro žáky základních škol. Provádí ve spolupráci s Krajskou hygienickou stanicí osvětu ke správnému a zdravému stravování. Škola pěstuje také úzkou spolupráci s Úřadem práce a Hospodářskou komorou při prezentaci své činnosti. Škola má také od roku 1992 dlouholetou spolupráci se vzdělávacími zařízeními v Bautzen, Žitavě, Bischofswerdě a Jelení Goře.

3. Charakteristika právních podmínek příspěvkových organizací a tvorba jejich koncepce rozvoje

3.1. Řízení příspěvkových organizací a jejich právní podmínky

Příspěvkové organizace si nekladou výkonnost a ziskovost za svůj prvotní cíl, o to komplikovaněji se zhodnocují jejich výsledky. Tradiční výrobní podnik má svá jasná kritéria – ziskovost či ztrátovost. Přestože to zdaleka nejsou jediná kritéria, posuzuje se samozřejmě i řada dalších faktorů jako např. riziko, jsou to kritéria naprosto konkrétní a nezvratná. Efektivita neziskových nebo příspěvkových organizací lze na druhé straně vyměřovat pomocí dobře vytýčených a zcela specifikovaných cílů.

Cílem příspěvkové organizace není pouze plnit svou vzdělávací nebo kulturní funkci, ale svou efektivitu potvrzuje i tak, že je schopna vytvářet poptávku. Pro dosažení co nejlepších výsledků je nutné stanovit pro danou organizaci poslání. Pro vzdělávací instituci to znamená uspokojit celou řadu různých cílových skupin: studenty, učitele, školský odbor a rodiče. Pro každou tuto skupinu musí ředitel školy zvolit jiný přístup v rámci stanovené strategie školy. Nejlepším, ale nejsložitějším úkolem je sjednotit všechny cílové skupiny na jednom dlouhodobém cíli. Legitimním cílem je vytvořit ze školy takový ústav, který poskytuje kvalitní úroveň vzdělání. [1]

Právní podmínky příspěvkových organizací nesou základní znaky neziskových organizací s výjimkou své nezávislosti na zakladateli, kterým může být stát nebo obec. Příspěvkové organizace mají volnější režim financování, zřizovatel též nepokrývá plně jejich finanční nároky. Příspěvkové organizace musejí dodržet zřizovatelem stanovené finanční vztahy k rozpočtu kraje nebo obce. [2]

3.2. Legislativa spojená s řízením a financováním příspěvkových organizací

Příspěvková organizace hospodaří podle zákona č. 250/2005 Sb. o rozpočtových pravidlech územních celků § 27 - § 26 s prostředky svých peněžních fondů, s ostatním majetkem, závazky a pohledávkami. Příspěvková organizace používá majetek pouze pro účely své hlavní činnosti. Hospodaření příspěvkové organizace v hlavní činnosti se řídí jejím rozpočtem. Rozpočet hlavní činnosti příspěvkové organizace může zahrnovat pouze příjmy a výdaje související s její hlavní činností. Příjmy získané hlavní činností příspěvkové organizace lze použít pouze na tuto hlavní činnost.

Dále příspěvková organizace předkládá vyúčtování prostředků získaných ze státního rozpočtu, provádí odpisy majetku podle zvláštního právního předpisu a je povinna zpracovávat každoročně rozbor svého hospodaření. Příspěvková organizace tvoří výsledek hospodaření sloučením výsledku hospodaření z hlavní činnosti a zisku z doplňkové činnosti po zdanění, výsledek hospodaření se tvoří po vypořádání finančních prostředků ze státního rozpočtu.

Příspěvková organizace vytváří vždy ze zákona rezervní fond a investiční fond. Rezervní fond slouží přednostně k úhradě ztráty z hlavní činnosti z minulých let a dále k podpoře a zkvalitnění hlavní činnosti. Investiční fond slouží především k financování investičních potřeb školské právnické osoby. Investiční fond je tvořen též odpisy z majetku podle zvláštního právního předpisu.

Příspěvková organizace vede podle § 139 účetnictví dle zvláštních právních předpisů. Příspěvková organizace je zařazena v rámci účetních jednotek podle zvláštního právního předpisu mezi jiné právnické osoby, jejichž hlavní činností není podnikání. Příspěvková organizace v účetnictví důsledně odděluje příjmy a výdaje hlavní činnosti od příjmů a výdajů činnosti doplňkové.

Příspěvková organizace užívá ke své činnosti jednak vlastní majetek, jednak majetek vypůjčený nebo pronajatý od zřizovatele nebo jiné osoby [11].

3.3. Projektové řízení jako nástroj při tvorbě koncepce rozvoje

Při tvorbě koncepce rozvoje je možno uplatnit teorii právě projektového řízení. **Projekt** je specificky pojatou formou podnikání. Podle obecně přijaté definice je to celek koordinovaných činností, které jsou realizovány k dosažení požadované změny (určeného cíle) ve vymezené lhůtě a za stanovených podmínek (čas, kvalita, náklady). Project Management Institute, jež má svůj vliv především v severoamerické oblasti, definuje projekt jako časově omezené úsilí podniknuté za účelem vytvoření jedinečného produktu nebo služby. [9]

Projekt lze definovat také podle ISO Normy: ČSN ISO 10006 “Systémy managementu jakosti” od. 2, z října 2004 jako: “jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděných pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.”

V mnoha oborech, jdoucích napříč průmyslovým i kulturním světem, se však objevuje špatný a zavádějící výklad pojmu projekt a jeho užití v praxi. Ve stavebnictví se termínu projekt používá tradičně pro architektonický návrh; obecně v průmyslových oborech pak například pro vypracování technické dokumentace, návrh konstrukce, specifikace a výpočet technicko-ekonomických parametrů aj. Ve stejném kontextu se termín projekt překrývá s termínem **návrh** (design). V souvislosti se zaváděním projektového řízení do oboru samozřejmě dochází ke zmatení terminologie. Ve sféře neziskových organizací se pod pojmem projekt **může objevit právě i vypracování koncepce rozvoje**. Anglická terminologie v této souvislosti volí termín **project plan**.

Současná oborová terminologie projektového řízení pracuje s pojmy obsah (content) a rozsah projektu (scope). Obsah projektu je vymezením projektu z hlediska jeho **cílů**. Odpovídá na otázku: co je předmětem projektu, čím se projekt zabývá. Vedle toho rozsah projektu vymezuje projekt z hlediska jeho **výstupů**. Pohlíží-li se na projekt jako iniciátora určité změny, znamená to: co se má změnit a rozsahem: jak moc se to má změnit.

3.3.1. Lidské zdroje jako součást technicko-ekonomické studie

Technicko-ekonomická studie (feasibility study) je součástí přípravné fáze tvorby projektu, obsahuje z hlediska náplně následující části [7]:

- 1) nástin strategie projektu,
- 2) analýza trhu,
- 3) pracovní síly,
- 4) organizace a řízení,
- 5) plán realizace projektu,
- 6) investiční náklady,
- 7) analýza rizika a
- 8) ekonomické hodnocení.

Úspěšná realizace a fungování projektu vyžaduje zajištění potřebných pracovních sil s vyhovující kvalifikací, dovednostmi a zkušenostmi. Technicko-ekonomická studie by měla zahrnovat právě veškeré kvantitativní (počty) a kvalitativní (dovednosti) požadavky na pracovní síly, navrhnout odpovídající programy výcviku a určit výši osobních nákladů. Pro plánování pracovních sil je třeba brát zvýšený ohled na následující faktory:

- poptávku a nabídku pracovníků ve zvolené oblasti umístění výrobní jednotky,
- legislativní postupy a podmínky při přijímání a uvolňování, podmínky směnového provozu, platové podmínky atd.,
- počet pracovních dní v roce (max.200-250 dní v roce).

V závislosti na velikosti projektu je třeba řešit organizační uspořádání jednotky, která se realizací projektu zabývá. Vymezuje se rozčlenění této jednotky do jednotlivých útvarů, řídicích úrovní a těm se pak delegují pravomoci a zodpovědnosti. Realizační fáze projektu začíná rozhodnutím o přijetí projektu, následuje zpracování technické dokumentace, vyjednávání a uzavírání smluv, investiční výstavba a nakonec i zahájení provozu výrobní jednotky. Plán realizace projektu by měl zahrnout jak jednotlivé úkoly, které je třeba realizovat, termíny, ve kterých je třeba tyto aktivity dokončit, osoby, které jsou za dané úkoly zodpovědné, zdroje, které jsou potřeba a výsledky, ke kterým by jednotlivé aktivity měly vést. [7]

3.4. Projekty v rámci vzdělávacího procesu

V současnosti se s projekty ve školství lze setkat např. ve formě rámcových vzdělávacích programů. Rámcové vzdělávací programy se vyznačují mimo jiné tím, že pro každou vzdělávací instituci znamenají možnost vytvářet si individuální učební osnovy. Naplňují se tak požadavky stanovené v návrhu zákona o vzdělávání, směřujících k tomu, aby rámcový vzdělávací program byl zpracován pro každý obor vzdělání.

Jako základní metodologický nástroj pro vymezení cílů těchto programů byl využit **koncept čtyř cílů vzdělávání pro 21. století** (tzv. Delorsův koncept čtyř pilířů) formulovaný Mezinárodní komisí UNESCO. Kategorie cílů a jejich definování je v současné pedagogické teorii poměrně obtížnou záležitostí, cíle lze diferenciovat do následujících úrovní [16]:

- **globální cíle**, které vyjadřují určitou vizi, o jejíž naplnění škola i jednotliví vyučující svou pedagogickou prací usilují,
- **výsledky vzdělávání**, které v operacionalizované podobě vyjadřují konkrétní vzdělávací požadavky na změnu osobnosti žáka ve všech rovinách.
- **kompetence** vymezující schopnosti a znalosti, které jsou předpokladem pro výkon, a proto i způsobilost žáka ve vymezené oblasti činnosti. Kompetence jsou implicitně zahrnuty v cílech, budou-li tedy naplněny uvedené cíle, získá žák i uvedené kompetence (kompetence jako výsledek). Kompetence jsou dále členěny na klíčové, profesní a občanské. Jejich vyčleněním je podtržen důraz, který je kladen na jejich plnění.

4. Metodika tvorby koncepce rozvoje příspěvkové organizace

4.1. Tvorba koncepce rozvoje organizace v rámci projektového řízení

Tvorbu koncepce rozvoje organizace je možno vidět ve vazbě s hledáním strategie pro danou organizaci. Za tímto účelem je nutné vytvořit metodiku strategického řízení organizace, ta se skládá ze sedmi základních částí [10]:

- 1) stručná analýza okolí příspěvkové organizace,
- 2) analýza silných a slabých stránek příspěvkové organizace,
- 3) formulace specifických předností příspěvkové organizace,
- 4) vize příspěvkové organizace,
- 5) formulace strategických cílů příspěvkové organizace,
- 6) hlavní strategické operace (např. vytvoření koncepce rozvoje),
- 7) návrh dalšího postupu prací.

Při tvorbě koncepce rozvoje je nutné nejprve definovat jednotlivé kroky, kterými se bude její vývoj ubírat. Formuluje se tedy:

1. předmět zkoumání,
2. hypotéza,
3. cíle zavedení koncepce rozvoje.

4.2. Vypracování metodiky tvorby koncepce rozvoje

1. Předmět zkoumání.

Uplatnění projektového řízení a strategického ve vzdělávací managementu instituci, zřizované jako příspěvková organizace, při tvorbě koncepce rozvoje (na příkladu Střední školy gastronomie a služeb v Liberci).

2. Hypotéza

- Zavedení koncepce rozvoje vede k zvýšení počtu uchazečů o studium.
- Koncepce rozvoje má významný vliv na efektivitu vzdělávací instituce ve smyslu možnosti získání více finančních prostředků z mimorozpočtových zdrojů .
- Zavedení koncepce rozvoje vede ke zlepšení kvality výuky, upevňuje dobré jméno školy a tím i k lepšímu uplatnění absolventů v praxi.

3. Cíle zavedení koncepce rozvoje

Cíle zavedení koncepce vycházejí z cílů strategické analýzy, které zahrnují stručnou analýzu okolí příspěvkové organizace, analýzu jejích silných a slabých stránek, z toho formulovaných specifických předností příspěvkové organizace a jejích vizí. K získání těchto cílů může dopomoci monitoring cílů koncepcí rozvoje dalších příspěvkových organizací, které je již aplikovaly v praxi.

Tato přípravná fáze je spojená zejména s formulací kritérií analýzy vnějších a vnitřních zdrojů (využití dostupných příkladů, ale i vytvoření vlastních). Jde o jednu z nejdůležitějších fází, která při špatném provedení znehodnotí cílovou analýzu. Soubor kritérií (hledisek hodnocení, charakteristik) musí být vždy úplný, tj. zahrnovat všechna relevantní kritéria a ta musejí být vzájemně disjunktní, tj. nesmí se překrývat, aby každý z aspektů byl zahrnut pouze jednou.

Monitorování znamená určit zdroje informací a vytvořit soupis všech dostupných informačních zdrojů, kterých lze při analýze SWOT využít, a následně vytřídit získané informace vyřazením nepotřebných informací.

Výsledků strategické analýzy se využije ke stanovení nových záměrů a cílů příspěvkové organizace.

5. Strategický postup při tvorbě koncepce rozvoje

5.1. Výběr kritérií pro stanovení cílů koncepce rozvoje pomocí monitoringu jiných příspěvkových organizací

Pro výběr kritérií pro stanovení cílů koncepce rozvoje byl v rámci této diplomové práce zpracován monitoring koncepcí rozvoje jiných příspěvkových organizací v České republice. Při monitoringu šlo především o zmapování nejširších oblastí, které se objevují v jednotlivých koncepcích rozvoje, přičemž nerozhodoval typ ani stupeň vzdělávacího zařízení. Koncepce rozvoje různých škol se pak shodovaly především ve snaze udržet dobrou kvalitu výuky, podporovat dobrou spolupráci příspěvkové organizace a jejího okolí a ve vytváření stabilního zázemí pro výuku.

Na základě porovnání kritérií těchto tří vybraných příspěvkových organizací a kritérií, která stanovil Národní ústav odborného vzdělávání, byla stanovena kritéria pro hodnocení potenciálu dané příspěvkové organizace.

1) Koncepce rozvoje Jiráskova gymnázia v Náchodě se zaměřuje na následující oblasti: [13]

- Oblast vzdělávání (ustálení stavu na optimálních 24 třídách a přibližně 700 studentech).
- Personální oblast (základem jsou kvalitní a spokojení učitelé, pedagogický sbor by měl být aprobačně i věkově vyvážený).
- Organizační schéma školy (zachování stávající organizace a složení pedagogického sboru).
- Financování školy (spočívá v pronájmu státního majetku - tělocvična, aula, učebna výpočetní techniky a v získávání příspěvků od sponzorů a nadací na konkrétní akce).
- Škola a veřejnost (prostřednictvím médií soustavně informovat veřejnost o činnosti školy a úspěších jejích studentů).
- Škola a její kultura (podporovat aktivní přístup studentů a pedagogů v této oblasti vytvořením pobízejících podmínek).
- Spolupráce se základními a okolními středními školami (informovat základní školy o výsledcích jejich absolventů u přijímacího řízení a následně o jejich dalším studiu).

2) Koncepce rozvoje ZŠ T. G. Masaryka v Třebíči

Tato příspěvková organizace nazvala svůj projekt koncepce rozvoje „Škola pro všechny“. K naplnění tohoto poslání směřuje všechny dílčí aktivity. Základním heslem je hledání cesty pro neustálý růst kvality. Jde hlavně o zvládnutí organizace pedagogické činnosti školy a všech okolních systémů. Zaměřuje se především na [14]:

- komunikaci (ve výuce podporovat tvořivost, vlastní aktivity žáků, žákovské projekty),
- spolupráci (škola jako součást města, partner sportovních a kulturních organizací),
- zdravé prostředí (vytvoření optimálního prostředí věcného i sociálního),
- prevenci sociálně patologických jevů (spolupráce s krizovým centrem)
- současnost a blízkou budoucnost vývoje pedagogického procesu (orientace na rámcový vzdělávací program a školní vzdělávací program)

3) Koncepce rozvoje SOŠ a SOU Hořovice

Po provedeném sloučení škol v roce 2002 si škola vytýčila cíle, které postupně realizuje. K těm patří následující kroky rozvoje školy [15].

- Dokončit stavbu nové školní jídelny a zahájit v ní provoz od září 2003.
- Rozšířit vzdělávací nabídku školy o 4 učební obory od září 2003.
- Dokončit reformu centra výuky praxe zřízením dílen pro žáky, dalším rozvojem demonstračních aktivit na ukázkových plochách – vyhodnocení pokusů s energetickými dřevinami.
- Dokončit reformu počítačové sítě zřízením vnitřního komunikačního okruhu mezi budovami školy.
- Provést dokončení stavebních úprav komplexu školních budov a přestěhovat provoz do nově postavené školní jídelny.

5.2. Analýza jednotlivých kritérií hodnocení organizace podle NÚOV

Národní ústav odborného vzdělávání navrhl kritéria, podle nichž mohou vzdělávací zařízení získat podklady pro tvorbu svých cílů [16]:

- a) pověst - image školy (jak je vnímána rodiči, dětmi, zaměstnanci, veřejností, zaměstnavateli),
- b) tradice (stáří školy, slavní absolventi),
- c) specifické hodnoty oproti jiným školám, změny vzdělávacího programu,
- d) domácí kontakty s jinými školami, se ziskovými (sponzoři) a kulturními organizacemi, nadacemi, jinými odborníky, osobnostmi, představiteli obce, regionu,
- e) pěstování mezinárodních kontaktů (partnerské vztahy, společné programy, výměnné stáže, korespondenční a internetová komunikace),
- f) zájem o školu v jejím okolí,
- g) úspěšnost absolventů v praxi,
- h) schopnost reagovat a provést adekvátní změny.

5.3. Vybraná kritéria pro hodnocení potenciálu školy

Samotná SOŠ a SOU gastronomie a služeb v Liberci provedla v roce 2005 dotazníkové šetření, které mělo upozornit na silné a slabé stránky této příspěvkové organizace. Ve zmiňovaném dotazníkovém šetření byla zkoumána následující kritéria hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí školy stanovená v materiálech České školní inspekce pro hodnocení jednotlivých školních zařízení. [12] Jednotlivá kritéria jsou seřazena podle důležitosti od nejdůležitější po méně důležité.

Vybraná kritéria pro hodnocení potenciálu a vnitřního prostředí školy

1. Kvalita pedagogického sboru.
2. Tvůrčí a podnikatelský potenciál vybraných pracovníků.
3. Spolupráce s rodiči, jejich důvěra.
4. Úroveň vedení účetnictví, financování a administrativy.
5. Spolupráce s představiteli města.
6. Zastoupení různých věkových kategorií – věková struktura pedagogického sboru.
7. Schopnost managementu ke stanovení koncepce rozvoje školy.
8. Jiné navržené příklady např. kvalita profesní přípravy.

9. Stav budov a dalších nemovitostí.
10. Vybavení učeben, dílen a dalších prostor.
11. Specifické vybavení pro některá zaměření.
12. Kvalita učebnicového fondu.

Vybraná kritéria pro hodnocení podnikatelského prostředí školy:

1. Profesní kvalita přípravy žáků.
2. Image školy, uplatnění absolventů.
3. Konkurence v této oblasti u okolí.
4. Nabídka nových forem vzdělávání a činností.
5. Financování školy, vztah ke zřizovateli.
6. Reakce školy na požadavky trhu vzhledem k počtu žáků, obsahu studia a profilu absolventa
7. Možnosti spolupráce s veřejností.
8. Nebezpečí úbytku žáků.
9. Umístění školy a dopravní obslužnost.
10. Propojení se životem obce, možnost sponzoringu.
11. Možnost kooperace s dalšími zařízeními.
12. Mezinárodní spolupráce.

5.4. Syntéza údajů z monitoringu

Přípravná fáze tvorby koncepce rozvoje pro střední školu gastronomie a služeb byla spojena zejména s formulací kritérií analýzy vnějších a vnitřních zdrojů. Soubor těchto kritérií by měl zahrnovat všechna relevantní kritéria. Na základě provedeného monitoringu kritérií pro stanovení cílů koncepce by se pak daly vyzdvihnout především následující oblasti:

- 1) oblast vzdělávání (rozšiřovat a nadále udržovat kvalitu nabízeného vzdělání),
- 2) oblast personální (udržet kvalifikovaný a profesionální pedagogický sbor),
- 3) organizační uspořádání školy (důraz na potřebné organizační změny, úpravy a rekonstrukce objektů, ve kterých výuka probíhá),
- 4) oblast spolupráce školy s jejím zřizovatelem, rodiči či obcí (propojení se životem obce, dny otevřených dveří pro rodiče),

- 5) oblast uplatnění absolventů v dalším životě a spolupráce se zaměstnavateli (reakce školy na požadavky trhu vzhledem k počtu žáků, obsahu studia a profilu absolventa hodnoty oproti jiným školám, změny vzdělávacího programu),
- 6) oblast získávání nových forem financování (pronájem, získávání příspěvků od sponzorů a nadací),
- 7) oblast rozšiřování mezinárodní spolupráce (operační programy EU, výměnné stáže).

5.5. Stanovení cílů pro uvažovaný projekt koncepce rozvoje příspěvkové organizace

Cílem uvažovaného projektu na základě předchozí syntézy údajů z monitoringu je tedy:

- pokračování v další etapě rekonstrukce areálu školy,
- optimalizace organizačního uspořádání a personálního obsazení školy,
- zlepšování kvality výuky ve všech oblastech,
- sjednocení přijímacího řízení (v projektu CERMAT) a závěrečných učňovských zkoušek (v projektu KVALITA I),
- udržení vyrovnaného rozpočtu hospodaření školy,
- podpora dalšího mimorozpočtového financování (doplňková činnost),
- realizace další mezinárodní spolupráce.

6. Nástin koncepce a řízení příspěvkové organizace od roku 2007

Na základě předchozí analýzy jednotlivých kritérií, monitoringu koncepcí rozvoje jiných organizací a sestavené metodiky navrhuje autorka diplomové práce následující koncepční řešení stávající situace, ve které se příspěvková organizace nachází.

6.1. Koncepční řešení stávající situace

Střední škola gastronomie a služeb se ve své činnosti snaží a do budoucna se bude v první řadě snažit o dosažení co nejlepších výchovně vzdělávacích výsledků v učebních a studijních oborech. Za více než 110 let své existence zrodila ze svých řad mnoho ve svém oboru uznávaných odborníků. V současné době probíhá v českém školství rozsáhlá reforma především tedy v oblasti tvorby vzdělávacích plánů. Každá škola má nyní povinnost vytvořit si vlastní rámcový vzdělávací program. Tyto vzdělávací plány jsou určitou formou projektu a tudíž je potřeba s nimi současně mít velmi konkrétní představu, jakým směrem se bude daná vzdělávací instituce ubírat. Za tímto účelem si školy tvoří i vlastní koncepci rozvoje, která naznačuje vývoj a stanovuje cíle, kterých by měly organizace dosáhnout.

V roce 2005 došlo k vyřešení dlouhodobého problému s roztržičností výuky a odborný výcvik a teoretické vyučování byly umístěny do objektu bývalé základní školy na Králově Háji, který byl ustanoven součástí majetku školy na základě úspěšných jednání zřizovatele školy Libereckého kraje a Magistrátu města Liberce. Tento objekt se nalézá přímo naproti domu služeb Centrum, kde probíhá praktická výuka, z tohoto důvodu se toto řešení ukázalo být pro školu obzvlášť výhodné.

Objekt bývalé základní školy na Králově Háji patří mezi nejstarší zařízení svého typu v Liberci. Vyžádal si již investici na rekonstrukci pavilonů objektu, na vybudování šaten, sociálního zázemí a odborných učeben, celkově v hodnotě 19,5 miliónu korun. Na celkovou rekonstrukci budovy, vytvoření potřebných hygienických podmínek, úpravu odborných učeben a celkově úpravu zázemí pro umístění pracovišť pracovníků školy je potřeba od zřizovatele postupně získat ještě 74 miliónů korun, blíže viz tabulka č.2. Bohužel v této finančně komplikované oblasti, jakou školství bezesporu je, je každá investice otázkou mnoha časově náročných jednání.

Tabulka č. 2: Investiční náklady na rekonstrukci areálu pro teoretickou výuku

Etapa (rok)	Záměr	Investiční náklady v mil. Kč
0.etapa 2005 (realizováno)	- rekonstrukce pavilonů objektu na Králově Hájí - vybudování šaten, sociálního zázemí, odborných učeben	19,5
1.etapa 2008	- rekonstrukce pavilonu A (vybudování školní jídelny a provozního zázemí)	24
2.etapa 2010	- získání energetického auditu a následné zateplení a výměna oken v celém objektu	25
1.etapa 2012	- zastřešení přístupových cest, terénní a venkovní úpravy - vybudování školního hřiště a tělocvičny	25
2005-2012	celkové náklady na rekonstrukci školy	89,5

Zdroj: vlastní zpracování**6.2. Zhodnocení stavu hospodaření příspěvkové organizace za rok 2005**

Organizace dostává na zabezpečení své hlavní činnosti příspěvek od zřizovatele na provoz, dále příspěvek a přímé náklady ze státního rozpočtu a neméně podstatným zdrojem jsou i příjmy z produktivní práce žáků. V roce 2005 vzrostly díky rozšíření nabídky sortimentu ve školní restauraci a obchodě s cukrovinkami příjmy z produktivní práce žáků o 378 697,- Kč oproti roku předchozímu.

příspěvek od zřizovatele na provoz na rok 2005	5 143 744,- Kč
přímé náklady ze státního rozpočtu na rok 2005	32 278 908,- Kč
příjmy z produktivní práce žáků na rok 2005	8 465 078,- Kč

Na výdajích souvisejících s hlavní činností se v roce 2005 podílely neinvestiční výdaje částkou 46 948 555,- Kč a investiční výdaje 20 216 324,- Kč. Neinvestiční výdaje byly v tomto roce spojené především se změnou místa teoretické výuky, neboť došlo k centralizaci teoretické výuky ze čtyř odloučených pracovišť do jednoho objektu. To znamenalo především zvýšení nákladů na stěhování, ale také přizpůsobení nových objektů k používání.

Investiční výdaje pak souvisely s realizací 0. etapy rekonstrukce pracoviště teoretické výuky. Zde bylo na vybudování nových šaten a odborných učeben pro žáky hotelové školy poskytnuto formou dotace z Investičního fondu Libereckého kraje 19 621 051,- Kč.

Významným přínosem do hospodaření školy je i doplňková činnost, která je uskutečňována v poskytování gastronomických služeb tzn. v pořádání rautů a cateringu pro zákazníky z široké veřejnosti a v maloobchodním prodeji cukrovinek. Výnosy v doplňkové činnosti celkem tvořily 1 153 226 Kč, náklady pak 1 092 928 Kč. Zisk po zdanění z doplňkové činnosti v hodnotě 60 298 Kč škola přidělila do rezervního fondu.

6.2.1. Udržení vyrovnaného rozpočtu

Škola jako příspěvková organizace dostává na svůj chod příspěvek od zřizovatele, jehož výše se však není fixní, ale mění v průběhu let v závislosti na rozpočtu Libereckého kraje. Vzhledem k tomu, že tento příspěvek se na rozdíl od stále zvyšujících se nákladů na provoz snižuje, je potřeba vést se zřizovatelem dialog ve snaze tento příspěvek zvýšit.

Škola dostává na uhrazení provozních nákladů (bez odpisů) příspěvek ve výši 3 816 089 Kč, které však stačí maximálně na pokrytí nákladů ve výši 3 808 769 Kč a na ostatní náklady spojené přímo s výukou nezbyvá. Tyto náklady, mezi něž patří např. náklady na opravu a údržbu movitého a nemovitého majetku, spotřebu materiálu na výuku především 1. ročníků a pojištění majetku si škola hradí ziskem z vlastní produktivní činnosti. Nakládání s takto samostatně vydělanými prostředky sice není neúčelné, ale vzhledem k tomu, že ostatní příspěvkové organizace, které neprodukují zisk vůbec nebo v takovém rozsahu, dostávají příspěvek v plném krytí, by bylo vhodnější tyto finanční prostředky investovat raději např. do dalšího vzdělávání zaměstnanců školy. Pro udržení vyrovnaného rozpočtu, který si škola vytýčila jako jeden ze svých cílů při tvorbě koncepce rozvoje, by se příspěvek zřizovatele měl zvýšit o 2 409 400 Kč.

6.3. Finanční zhodnocení 0. etapy rekonstrukce areálu školy

Vyčíslit zhodnocení návratnosti investice v případě příspěvkové organizace je ve srovnání s jinými formami podnikání poměrně složité. Investici získává příspěvková organizace od svého zřizovatele. Vzhledem k tomu, že se jedná o právní formu, u které je vytvořený zisk po zdanění (řádově v desítkách tisíců korun) pouze zanedbatelnou složkou ve srovnání s celkovými náklady na spravování organizace, je zřejmé, že návratnost investice (řádově v desítkách milionech korun) není z tohoto pohledu reálná. Z hlediska provozních nákladů se úspora, ke které díky rekonstrukci dojde, projeví např. v tom, že v budoucích obdobích si Liberecký kraj může v této oblasti dovolit snížit dotaci na provozní náklady ušetřené v důsledku zateplení objektu. Ta samá situace nastává i v případě odpisů, příspěvková organizace odepisuje svůj hmotný majetek z hlediska účetní odpisů podle sazeb stanovených Libereckým krajem, a veškeré odpisy se pak vracejí k zřizovateli.

6.3.1. Cost-benefit analýza

Investiční projekty v oblastech, jako je školství, mají ve většině případů charakter veřejného statku, za jehož používání uživatel neplatí přímo a z něhož investor a budoucí provozovatel očekává pouze nepřímý prospěch. Tento výnos se převádí do peněžní hodnoty např. v případě Střední školy gastronomie a služeb v podobě ušetřených nákladů na provoz celého objektu. K vyhodnocení investičního projektu tohoto typu se nejlépe hodí použít cost-benefit analýzu.

Předmětem investice byla tedy rekonstrukce pavilonů objektu na Králově Hájí a současně vybudování šaten, sociálního zázemí a odborných učeben. Celková částka získaná formou dotace z Investičního fondu Libereckého kraje na tuto rekonstrukci činila 19 621 051,- Kč.

Tato rekonstrukce má nesporný vliv na úsporu provozních nákladů. Provozní náklady v sobě zahrnují náklady na energii, opravy, údržbu a revize. Z tabulky č. 3 vyplývá, že bezprostřední úspora po organizační změně je 940 tis. Kč za rok. Pokud by navíc došlo v budoucích etapách k zateplení objektu v rámci požadovaného energetického auditu, spotřeba energií by mohla dle provedených propočtů klesnout ještě zhruba o 30 %. [12]

Tabulka č. 3: Vliv rekonstrukce objektu na úsporu provozních nákladů

Objekt školy	původně (v tis. Kč)	po změně (v tis. Kč)	úspora (v tis. Kč)
objekt teoretické výuky	1 790	1 150	630
objekt praktické výuky	1 100	800	310
celkem	2890	1950	940

Zdroj: vlastní zpracování

Rekonstrukce má pozitivní vliv také na úsporu mzdových nákladů, z tabulky č. 4 vyplývá, že po organizační změně by došlo k roční úspoře na platech 1 017 600,- Kč brutto, při započtení sociální režie tato částka tvoří 1 373 760,- Kč. K této úspoře došlo díky redukci počtu v současném organizačním uspořádání nadbytečných administrativních a provozních zaměstnanců a vedoucích učitelů. [12]

Tabulka č. 4: Roční náklady na platy zaměstnanců při změně org.struktury (brutto v tis. Kč)

Úsek školy	Počet pracovníků	Pracovní zařazení	Prům.pl. náklady	Celkové pl. náklady	Odstupné - náklady	Pl.náklady celkem
Teoretická výuka	-3	ved.učitelka	288	-864	x	-864
	-3	školník	132	-396	x	-396
	-1	hospodářka	120	-120	x	-120
	-4	uklízečka	105	-360	x	-360
	+1	zástupce řed.	336	+336		+336
	+3	učitelka	212,4	+637,2		+637,2
Celkem TV	-10					-766,8
Praktická výuka	-1	hospodářka	120	-120	240	+120
	-1	skladník	132	-132	264	+132
	-1	prodavačka	132	-132	264	+132
	-1	střihačka	132	-132	264	+132
Celkem PV	-4					+516
Celkem	-14					-250,8

Zdroj: vlastní zpracování**Poznámka:** nárůst +

úspora –

bez nároku na odstupné x

Úspora mzdových a provozních nákladů tvoří prokazatelně nejvýznamnější přínos celého projektu, mimo to je zde však také několik dalších faktorů, které mají pozitivní vliv, i když jejich hodnota se nedá vyjádřit konkrétní hodnotou.

Jedná se především o eliminaci nedostatků, která by pokud by nedošlo k realizaci investice, dlouhodobě zatěžovaly chod školy:

- nutnost přecházení vyučujících a žáků i během dne a tím výrazně omezená dopravní obslužnost a efektivnost výuky – dochází k pracovnímu přetížení učitelů a žáků,
- výuka učitelů v několika (i třech objektech) během jediného dne,
- obtížné a neracionální využití učebních pomůcek,
- neexistence vlastního stravovacího zařízení,
- neexistence vlastní tělocvičny (tzn. značné finanční náklady na pronájem, přecházení žáků do vzdálených tělocvičen s časovými ztrátami a nebezpečím úrazu),
- nevyhovujícího hygienického a sociálního zázemí (chybějící WC, šatny atd.),
- obtížná koordinace, organizace a řízení výuky v 5 objektech teoretického vyučování,
- velmi obtížná stabilizace pedagogických pracovníků, zejména mladých a kvalifikovaných, věková struktura učitelů je zatím velmi vysoká (49,5 roku).

Celkový ekonomický přínos investice za jeden rok byl na základě konzultace s ekonomem dané organizace stanoven následovně:

úspora provozních nákladů	940 000,- Kč
úspora mzdových nákladů	1 373 760,- Kč
<u>ostatní</u>	<u>936 240,- Kč</u>
celkem	3 250 000,- Kč

6.3.2. Hodnocení investice na základě vypočtených kritériálních ukazatelů

Realizovatelnost a finanční stabilita projektu vychází z ekonomické analýzy, ve které byly vypočítány poměrové ukazatele umožňující hodnocení investice. Ty obsahují nejen přímé finanční toky, ale také přínosy a náklady zjištěné pomocí cost-benefit analýzy. Tyto ukazatele je pak nutné posoudit komplexně.

Pro výpočet jednotlivých kritériálních ukazatelů je potřeba stanovit vhodnou hodnotu diskontní sazby. V případě projektů v neziskovém sektoru se jedná o stanovení tzv. sociální neboli společenské diskontní sazby [17].

Pro požadovanou investici se vzhledem k vazbě na trh s nemovitostmi jeví jako vhodné stanovit diskontní sazbu pomocí úrokových sazeb odvozených z hypotečních úvěrů. Výpočet tohoto diskontního faktoru je pak vyjádřen vzorcem č. 1, kde:

r – diskontní míra,

r_h – hypoteční úroková míra, za 1. čtvrtletí roku 2007 s fixací na 5 let v průměru 4 %,

a_r - riziková přírážka.

$$r = r_h + a_r \quad (1)$$

Stanovení rizikové přírážky je závislé na druhu typu nemovitosti a jejím stářím, protože se zde jedná o 40 let starou administrativní budovou, výši rizikové přírážky autorka práce stanovila na 1,5 %. Hodnota diskontní sazby pro tuto investici tedy po dosazení do vzorce (1) je:

$$r = 5,5 \%$$

Při celkovém zhodnocení investice lze použít pro srovnání několik hodnot diskontních sazeb:

- 1) diskontní sazbu 3 %, která je součtem diskontní sazby podle ČNB a rizikové přírážky,
- 2) diskontní sazbu 5,5 %, která byla získána podle pomoci sazeb z hypotečních úvěrů,
- 3) diskontní sazbu 7 %, která je mírně nadhodnocena a zohledňuje riziko změny.

Tabulka č.5: Ekonomická analýza - varianta při diskontní sazbě 3 %

Rok	Počet let	Investice	Provozní náklady	Ekonomické přínosy	Čisté toky hotovosti	PV pro 3 %
2005	0	19 621 000 Kč	0	0	-19 621 000 Kč	-19 621 000 Kč
2006	1	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 262 135,90 Kč
2007	2	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 225 374,00 Kč
2008	3	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 118 968,40 Kč
2009	4	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 155 033,00 Kč
2010	5	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 121 391,42 Kč
2011	6	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 088 729,53 Kč
2012	7	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 027 018,97 Kč
2013	8	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 026 232,00 Kč
2014	9	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	996 341,75 Kč
2015	10	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	967 322,10 Kč
2016	11	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	939 147,66 Kč
2017	12	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	911 793,84 Kč
2018	13	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	885 236,74 Kč
2019	14	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	859 453,15 Kč
2020	15	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	834 420,53 Kč
2021	16	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	810 117,02 Kč
2022	17	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	786 521,38 Kč
2023	18	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	763 612,99 Kč
2024	19	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	741 137,83 Kč
2025	20	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	719 778,48 Kč
celkem		19 621 000 Kč	39 000 000,00 Kč	65 000 000 Kč	26 000 000 Kč	-381 233,31 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Čistá současná hodnota (NPV)

Tento ukazatel lze získat z následujícího vzorce:
$$NPV = -I + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (2)$$

Pro konkrétní hodnoty je pak podle vzorce (2) čistá současná hodnota projektu:

$$NPV = -19\,621\,000 + \sum_{t=0}^{20} \frac{26000000}{(1+0,03)^{20}} = -381\,233,- \text{ Kč}$$

Vnitřní výnosové procento z ekonomického cash flow (FIRR)

Výše diskontní sazby, při níž bude čistá současná hodnota toků plynoucích z investice rovná nule je v případě tohoto projektu 1,4 %. Ukazuje to výpočet vycházející ze vzorce (3).

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + EIRR)_t} - CF_0 \quad (3)$$

$$0 = \sum_{t=0}^{20} \frac{26000000}{(1 + EIRR)_{20}} - 19\,621\,000$$

$$\mathbf{EIRR = 1,4 \%}$$

Tento ukazatel je nižší než předpokládaná diskontní sazba 3 %, což vypovídá o nerentabilitě investice při zvolení diskontní sazby.

Podíl čistého výnosu k investičním nákladům

$$\text{Koeficient} = \frac{\sum_{t=1}^5 CF_0}{\frac{5}{I}} \quad (4)$$

Tento ukazatel vypovídá o finanční rentabilitě investice na základě poměru průměrného čistého provozního cash flow k celkovým investičním nákladům. I tento ukazatel je velmi užitečný doplněk NPV, neboť obohacuje celkové hodnocení projektu o efektivitu vynaložených prostředků.

$$\text{Koeficient} = \frac{\sum_{t=1}^5 6500000}{\frac{5}{19621000}} = \mathbf{2,55}$$

Průměrné čisté provozní cash flow jsou po dosazení konkrétních hodnot do vzorce (4) 2,5 krát větší než celkové investiční náklady.

Doba návratnosti

Doba návratnosti sleduje počet let, které jsou zapotřebí ke splacení počáteční investice. Dlouhodobý hmotný majetek je i v příspěvkových organizacích odepisován podle zákona o

dani z příjmu č. 552/2005 Sb. Zde je zařazen do 5. odpisové třídy a podle **toho** odepisován každý půlrok po dobu 30 let, přičemž odepisovat lze pouze do výše pořizovací ceny. Výše ročního odpisu byla stanovena podle směrnice Libereckého kraje na 1 030 296,- Kč, investice se tedy bude odepisovat po dobu 19 a půl roku.

$$\text{doba návratnosti} = \frac{I}{CF_t} \quad (5)$$

$$\text{doba návratnosti} = \frac{19621000}{1300000} = \mathbf{15,09}$$

Po dosazení do vzorce (5) se počáteční investici podaří splatit za 15 a půl roku. Vzhledem k tomu, že počet let návratnosti je v tomto projektu 15 let, tedy kratší než doba projektu, lze projekt považovat i v souladu s odpisy investice za přijatelný.

Index rentability

$$\text{index rentability} = \frac{NPV}{I} \quad (6)$$

$$\text{index rentability} = \frac{-381233}{19621000} = \mathbf{-0,02}$$

Tento index vyjádřený vzorcem (6) vypovídá o procentní ziskovosti investice měřené čistou hodnotou. V případě této investice připadá na jednu investovanou korunu – 0,02 koruny čistého diskontovaného přínosu.

Další dvě varianty ekonomické analýzy pro diskontní sazby 5,5, % a 7 % jsou obsaženy v tabulkách č.6 a č.7:

Tabulka č.6: Ekonomická analýza - varianta při diskontní sazbě 5,5 %

Rok	Počet let	Investice	Provozní náklady	Ekonomické přínosy	Čisté toky hotovosti	PV pro 5,5 %
2005	0	19 621 000 Kč	0	0	-19 621 000 Kč	-19 621 000 Kč
2006	1	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 232 227,49 Kč
2007	2	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 167 988,14 Kč
2008	3	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 107 097,76 Kč
2009	4	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 049 381,77 Kč
2010	5	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	994 674,66 Kč
2011	6	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	942 819,58 Kč
2012	7	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	893 667,85 Kč
2013	8	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	847 078,53 Kč
2014	9	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	802 918,04 Kč
2015	10	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	761 059,75 Kč
2016	11	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	721 383,65 Kč
2017	12	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	683 775,97 Kč
2018	13	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	648 128,86 Kč
2019	14	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	614 340,18 Kč
2020	15	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	582 312,96 Kč
2021	16	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	551 955,41 Kč
2022	17	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	523 180,49 Kč
2023	18	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	495 905,68 Kč
2024	19	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	470 052,77 Kč
2025	20	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	445 547,65 Kč
celkem		19 621 000 Kč	39 000 000,00 Kč	65 000 000 Kč	26 000 000 Kč	-4 085 502,81 Kč

Zdroj: vlastní zpracování**Tabulka č.7:** Ekonomická analýza - varianta při diskontní sazbě 7 %

Rok	Počet let	Investice	Provozní náklady	Ekonomické přínosy	Čisté toky hotovosti	PV pro 7 %
2005	0	19 621 000 Kč	0	0	-19 621 000 Kč	-19 621 000 Kč
2006	1	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 214 953,27 Kč
2007	2	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 203 100,38 Kč
2008	3	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	1 061 187,24 Kč
2009	4	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	991 763,78 Kč
2010	5	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	926 882,03 Kč
2011	6	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	866 244,89 Kč
2012	7	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	809 574,66 Kč
2013	8	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	756 611,83 Kč
2014	9	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	707 113,87 Kč
2015	10	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	660 854,08 Kč
2016	11	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	617 620,64 Kč
2017	12	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	577 215,55 Kč
2018	13	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	539 453,78 Kč
2019	14	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	504 162,41 Kč
2020	15	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	471 179,82 Kč
2021	16	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	440 354,98 Kč
2022	17	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	411 546,71 Kč
2023	18	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	384 623,01 Kč
2024	19	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	359 460,83 Kč
2025	20	0	1 950 000,00 Kč	3 250 000,00 Kč	1 300 000,00 Kč	335 944,70 Kč
celkem		19 621 000 Kč	39 000 000,00 Kč	65 000 000 Kč	26 000 000 Kč	-5 781 151,54 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č.8: Srovnání jednotlivých variant ekonomické analýzy

Diskontní sazba	3 %	5,5, %	7 %
NPV	-381 233,- Kč	-4 085 502,81 Kč	-5 781 151,54 Kč
EIRR	1,4 %	1,4 %	1,4 %
Doba návratnosti	15,09	15,09	15,09
Index rentability	-0,02	-0,21	-0,29
Podíl čistého výnosu k inv. nákl.	2,55	2,55	2,55

Zdroj: vlastní zpracování

Při vyhodnocení jednotlivých variant ekonomické analýzy (viz tabulka č.8) vychází najevo, že nejefektivnější by byla investice při nejnižší diskontní sazbě. Získané ukazatele hodnocení investice vypovídají vzhledem k uvedeným okolnostem o její nerentabilitě. Ta je však vyrovnána významným společenským přínosem, díky němuž dojde ke zlepšení pracovních podmínek pro učitele školy, zpříjemnění studijního prostředí pro studenty a tím i ke zvýšenému počtu uchazečů o studium. Dalšími faktory, které ospravedlňují nevyhovující výsledky ekonomické analýzy této investice, je zjednodušení dopravní obslužnosti pro žáky i učitele a především lepší kontrola nad chodem celé organizace.

6.4. Změny v organizaci studia a předpoklady pro školní rok 2007/2008

Škole se bohužel stále nedaří nábor učebního oboru prodavač, naopak vyšší nabídka nad poptávkou je u studijní oborů hotelnictví a turismus a učebního oboru kadeřnice. Intenzivní prezentační a náborovou činností se podařilo zastavit pokles náboru učebního oboru krejčí.

Návrh organizace studia pro následující období:

- a) intenzivní nábor na 4-letý studijní obor kosmetička zařazeného do sítě od školního roku 2004/2005,
- b) ve spolupráci s Národním ústavem pro odborné vzdělávání a nejvýznamnějšími zaměstnavateli a sociálními partnery podílet se na zpracování a realizaci inovace pojetí vzdělávání v projektu KVALITA 1 v oborech krejčí a kadeřník,

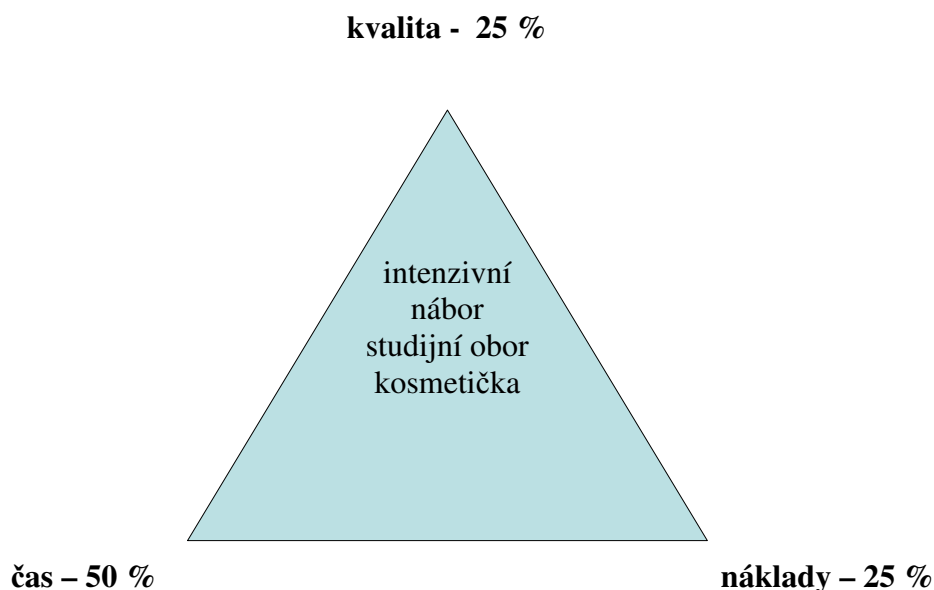
- c) realizovat systém celoživotního vzdělávání na škole (nástavbové studium, rekvalifikace, kvalifikační zkoušky, kurzy PHARE, úvahy o zařazení VOŠ do sítě),
- d) v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie aktivněji využívat systému grantové politiky EU na podporu odborného vzdělávání (podpora méně žádaných oborů, které jsou uplatitelné na trhu práce jako např. obor krejčí, technický rozvoj stávajících oborů pomocí nové vybavení získaného na základě dotací EU),
- e) využívání ostatních zdrojů na podporu odborného vzdělávání, k rozvoji dalšího vzdělávání (rozvojové programy MŠMT např. programy „Mladý módní tvůrce“ a „Soutěž mladých návrhářů“),
- f) úzce spolupracovat s Technickou univerzitou v Liberci (zajištění celoživotního vzdělávání, dalšího vzdělávání pedagogů, zajištění systému pedagogických praxí studentů Pedagogické fakulty na naší škole v rámci jejich terciárního vzdělávání),
- g) další rozvoj odborné spolupráce se sociálními partnery a největšími zaměstnavateli v regionu z pohledu větší uplatnitelnosti absolventů školy na trhu práce.

6.5. Návrhy řešení v jednotlivých oblastech

Na základě konzultace s odborníky na tuto problematiku byly jednotlivé návrhy řešení popsány pomocí tzv. trojimperativu cíle. Zde je hodnocen podíl vlivu splnění jednotlivých řešení pomocí těchto tří faktorů:

- 1) podle kvality, se kterou musí být celé řešení zpracováno,
- 2) podle časové náročnosti celého řešení a
- 3) podle nákladů, které je potřeba na realizaci tohoto řešení vynaložit.

Ad a) Nový studijní obor kosmetička:



Obr. č. 1: Nový studijní obor kosmetička

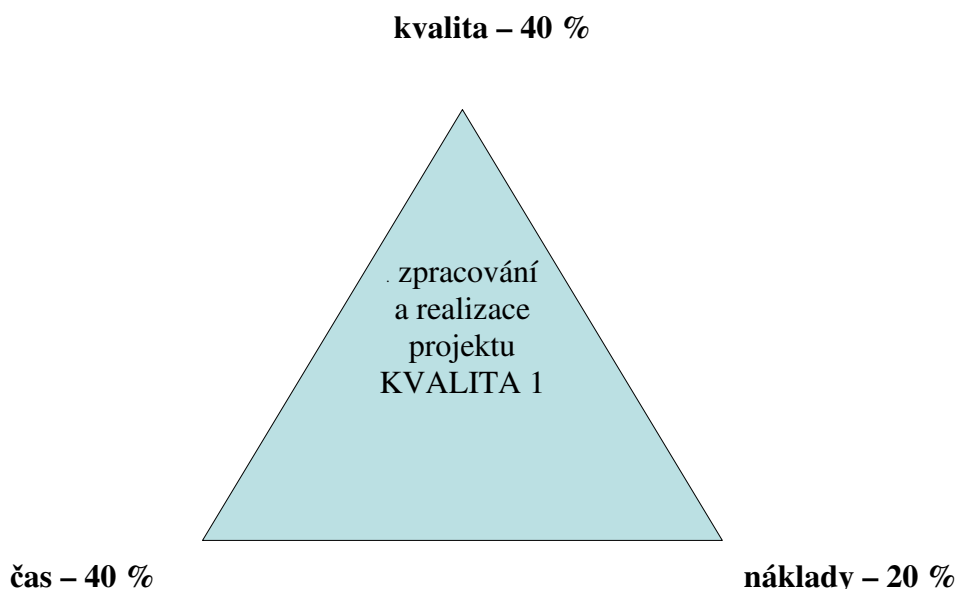
Zdroj: vlastní zpracování

Cílem v této oblasti je maximalizovat počet možných uchazečů o tento studijní obor. Vzhledem k tomu, že obor kosmetička je v Liberci zcela nový, jedná se zde především o dostatečné seznámení široké veřejnosti s jeho studijní náplní a možnostmi uplatnění. Jelikož se jedná o obor poměrně atraktivní, a to jak vzhledem k současnému trendu, který ve společnosti vládne, tak vzhledem k tomu, že se jedná o studijní obor zakončený maturitou, cílem plánovaného intenzivního náboru je především seznámit potenciální studenty - žáky 9. tříd a jejich rodiče s tím, že tento obor už v Libereckém kraji konečně je. Dříve totiž byli uchazeči o tento obor nuceni jezdit až do Prahy.

Nábor by měl probíhat několika formami, nejprve intenzivní kampaní na stránkách školy, kde budou podrobně vykreslena veškerá jeho specifika a náplň. Škola též každoročně vydává své vlastní materiály, ve kterých by se taktéž mělo na tento nový obor ve vzdělávací síti Libereckého kraje upozornit. Škola nechala v rámci přípravy odborné praxe na tento obor vybudovat cvičný kosmetický salón, který může v případě zájmu ve vymezených otevíracích hodinách navštěvovat i veřejnost. Zde se, stejně jako při Dni otevřených dveří, mohou budoucí zájemci seznámit s tímto poměrně atraktivním studijním oborem v praxi. Velkou váhu při získávání nových studentů vidí škola především v osobním přístupu. Vedení školy se pravidelně zúčastňuje třídních schůzek 9. tříd v různých základních školách v regionu, na

kterých prezentuje činnost školy. Této oblasti by autorka práce doporučila se i nadále věnovat. Umožňuje totiž nejlépe zaujmout budoucí žáky, kteří by u daný obor skutečný zájem a kteří jsou pak v budoucnosti dobrým příkladem úspěšných odborníků ve své profesi.

b) Obr. č. 2: KVALITA I



Zdroj: vlastní zpracování

Projekt Kvalita I vznikl pod patronátem Národního ústavu odborného vzdělávání. Lze jej považovat za jakousi reformu závěrečné zkoušky v oborech vzdělání poskytujících střední vzdělání s výučním listem. Tento nový model realizace závěrečné zkoušky vznikl na základě potřeby unifikovat systém zkoušení v různých učebních oborech. Škola má do budoucna zájem realizovat tento projekt při závěrečných zkouškách v oborech krejčí a kadeřník.

Zde byly do současnosti shledány následující nedostatky:

- závěrečné zkoušky konané v témže oboru na různých školách se dají jen těžko srovnávat, neboť si je každá škola určuje sama, lze tedy jen těžko srovnávat úrovně jednotlivých škol,
- současný systém komplikovaně zohledňuje vazby mezi obsahem zkoušky a skutečnými požadavky příslušné odborné kvalifikace;
- stávající závěrečná zkouška nemá výraznou hodnotu ověření celkových znalostí získaných během studia, neboť se zaměřuje pouze na velice malý okruh znalostí,
- pro potenciální zaměstnavatele má výsledek závěrečné zkoušky jen málo vypovídající charakter a to vzhledem k výše uvedeným okolnostem,

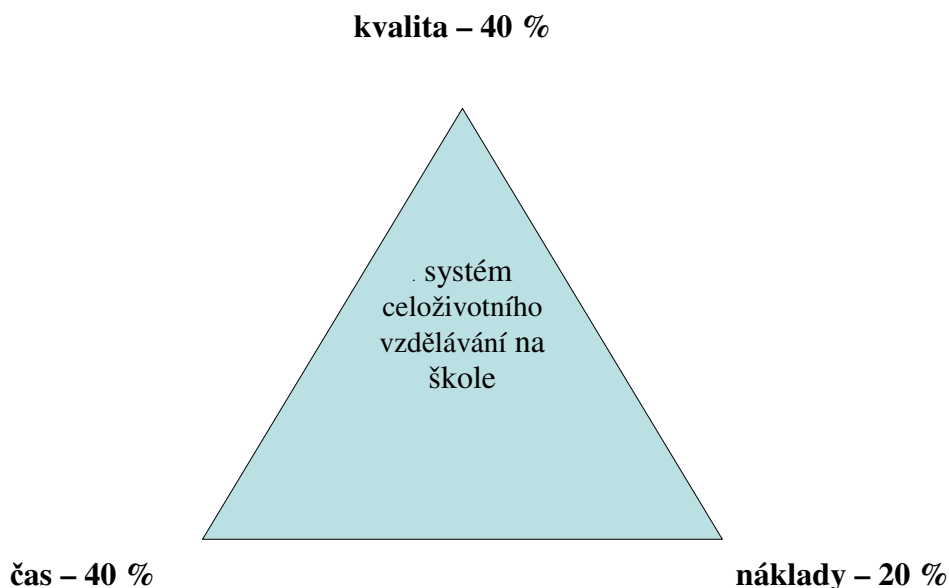
- stávající systém písemné a ústní zkoušky ověřuje jen dílčích teoretických vědomostí bez přímé návaznosti na jejich praktické uplatnění.

Zavedení tohoto unifikovaného systému závěrečných zkoušek bude jistě organizační i časově náročnou záležitostí, mohlo by však mít klíčový vliv na vyřešení předchozích nedostatků.

Škola se nadále aktivně účastní projektu RISA průzkum uplatnění absolventů na trhu práce a spolupracovala na šetření v rámci mezinárodního projektu PISA, který se zabývá ověřování znalostí žáků ve věku 15 let. Účastnila se též projektu NÚOV týkajícího se problematiky předčasných odchodů žáků ze středního vzdělávání. Ve všech těchto oblastech je rozhodně výhodné nadále pokračovat, neboť škola tak dostává další jedinečnou příležitost účastnit se projektů podporovaných EU.

Ad c) Celoživotní vzdělávání

Graf č. 3: Celoživotní vzdělávání



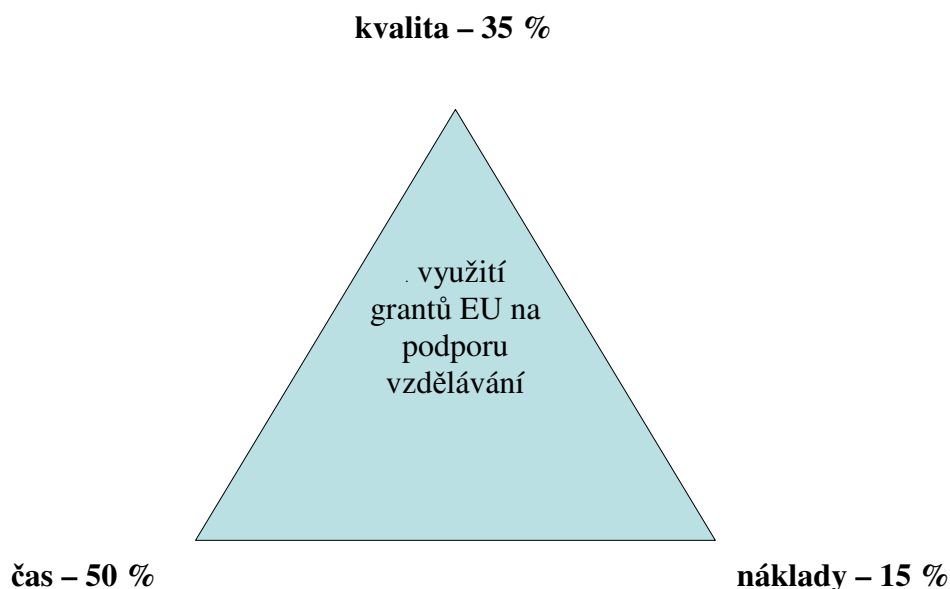
Zdroj: vlastní zpracování

Realizovat systém celoživotního vzdělávání na škole je dalším cílem, který si škola při tvorbě své koncepce vytýčila. V oblasti nastavbového studia u odborných předmětů je situace ve školství zatím nejistá. Škola bude v zájmu svém a svých studentů jednat se zřizovatelem o umožnění zvýšení počtu žáků přijímaných do nastavbového studia. V současnosti se však

v této oblasti objevuje trend zvyšovat počet absolventů s maturitou, ale spíše ze všeobecně vzdělávacích zařízení jako jsou gymnázia a nikoliv střední odborné školy.

Autorka práce vidí velkou příležitost v nabídce rekvalifikací a kvalifikačních zkoušek, které jsou významným zdrojem příjmu doplňkové činnosti, na kterou má škola také živnostenské oprávnění. Ve spolupráci s libereckým Úřadem práce by mohla připravit kurzy získání kvalifikace pro kadeřnice nebo kosmetičky. Pořádání kurzů studené a teplé kuchyně s mezinárodními odborníky na gastronomii přiláká nejen nové zájemce o tuto oblast, ale také zvedne renomé školy a zvýší konkurenceschopnost absolventů školy na trhu práce.

d) Graf č. 4: . Využití grantů EU na podporu vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Škola má v plánu aktivně využívat systému grantové politiky EU na podporu odborného vzdělávání. Jednou z těchto možností je i účast v programu Leonardo da Vinci, který je zaměřen na výukové a vzdělávací potřeb osob účastnících se odborného vzdělávání a odborné přípravy. Jeho cílem je v případě učňovské mládeže a studentů odborných škol jako Střední odborná škola gastronomie a služeb poskytování grantů na zajištění odborné praxe pro studenty v podnicích nebo ve vzdělávacích institucích v ostatních zemích EU. Z poskytnutého grantu jsou pak uhrazeny veškeré náklady spojené s pobytem, stravou a dopravou do

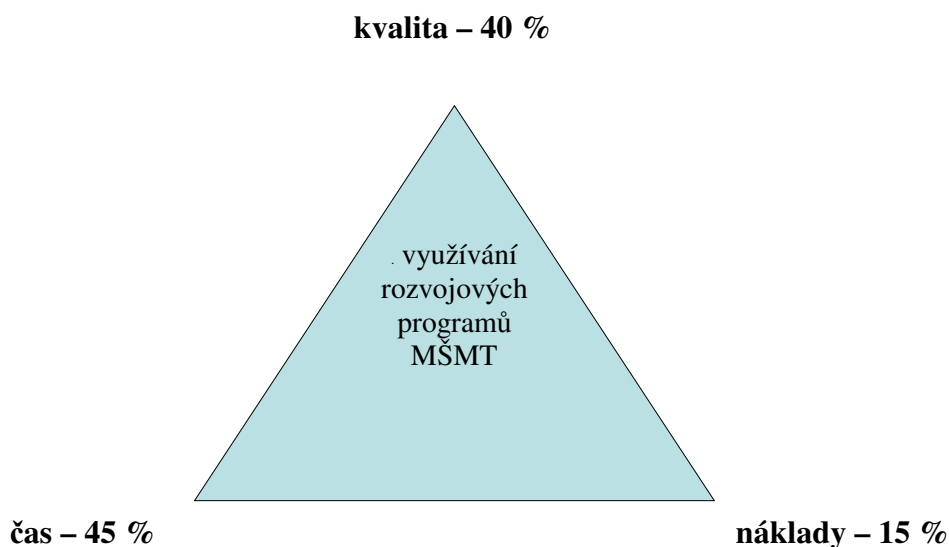
partnerské země. Tato skutečnost představuje jedinečnou příležitost pro žáky z učňovských oborů, kteří mnohdy pocházejí z neutěšených sociálních poměrů a i těm se tedy dostává šance získat vědomosti a zkušenosti, které povedou k posílení jejich úspěšnosti na trhu práce a to nejen v České republice.

Projekt mezinárodní spolupráce přináší nejen prohloubení jazykové úrovně žáků a učitelů, ale také znamená rozšíření znalostí v oblasti gastronomie. Dochází zde totiž k porovnávání metod a forem výuky. Zahraniční spolupráce je i motivací pro práci vedení, pedagogů i žáků, neboť díky seznámení se s jiným prostředím mají možnost přehodnotit a případně zkvalitnit výuku, přístup k výuce nebo k samotnému chodu školy.

Jako velice cenným zdrojem získání tolik potřebných finančních prostředků jsou pro školu jako příspěvkovou organizaci, která hospodaří jen s velmi omezeným rozpočtem, operační programy EU. Pro vzdělávací organizaci pak přichází do úvahy Operační program Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ) - Opatření 3.3.

Zapojení do tohoto programu by znamenalo rozvoj a zlepšení současné vzdělávací nabídky, kterou škola nabízí a to včetně služeb, které jsou s ním spojené. V rámci Opatření 3.3 jsou podporované zejména tyto činnosti: vývoj nových programů dalšího profesního vzdělávání, podpora spolupráce podniků a vzdělávacích institucí při vývoji a realizaci vzdělávacích programů a vzdělávání lektorů, konzultantů, učitelů, metodických a řídicích pracovníků působících v oblasti dalšího profesního vzdělávání.

e) Graf č. 5: Využívání rozvojových programů MŠMT



Zdroj: vlastní zpracování

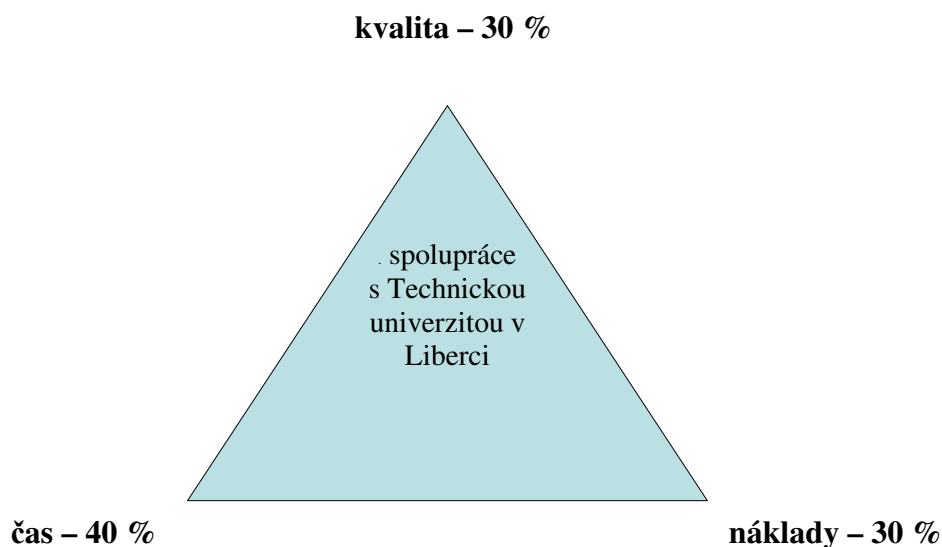
Dalším cílem této příspěvkové organizace je i využívání ostatních zdrojů na podporu odborného vzdělávání, na kterých se podílí Ministerstvo školství a tělovýchovy ČR. Škola má řadu aktivit spojených s profesním vzděláváním mimo školu a v tomto směru má možnost využívat program podpory projektů ve školství tzv. „G10 Libereckého kraje“. Tyto projekty se týkají např. přípravy a účasti na prestižních profesních soutěžích jako Mistrovství ČR kadeřnic nebo oděvní soutěž „Mladý módní tvůrce“.

Škola má v plánu podat na MŠTV žádost na schválení dotací k následujícím projektům:

- příprava a účast na Mistrovství ČR a Wella CUP JUNIOR,
- příprava a účast návrhářské soutěži Mladý módní tvůrce a Soutěž mladý návrhář,
- příprava a účast na republikové soutěži barmanů Junior Soare Cup,
- jednodenní prezentační akci veškerých činností spojených s chodem školy GASTRODEN 2007.

Rozvojem těchto mimoškolních aktivit a především dobrých výsledcích v nich může škola do budoucna nejen upevňovat nejen své dobré jméno, ale i usilovat o přiliv co nejtalentovanějších budoucích žáků.

f) Graf č. 6: Spolupráce s Technickou univerzitou v Liberci



Zdroj: vlastní zpracování

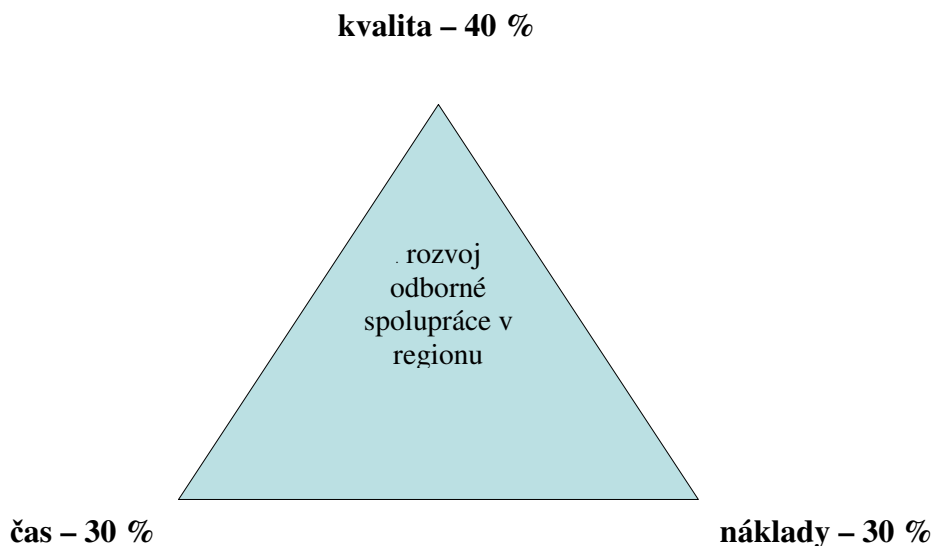
V roce 1995 připravila SOŠ a SOU ve spolu s kabinetem pedagogických praxí Pedagogické fakulty Technické univerzity v Liberci koncepci spolupráce obou institucí při zajištění souvisejících praxí studentů pedagogické fakulty na tomto typu odborné střední školy, jako je SOŠ a SOU gastronomie a služeb.

Od další spolupráce s Technickou univerzitou, tedy v oblasti zajištění systému pedagogických praxí studentů Pedagogické fakulty na této škole v rámci jejich terciárního vzdělávání, si škola slibuje zvýšení nejen kvality výuky, ale možnost vybrat si mezi studenty, kteří na škole vykonávají souvislou praxi, potenciální vyučující. Zároveň znamená přítomnost studentů ve škole pro ostatní pedagogy inspiraci a přínos nových myšlenek a postupů.

Na druhé straně se v rámci celoživotního vzdělávání a dalšího vzdělávání pedagogů od spolupráce s TUL očekává zvýšení počtu zaměstnanců, kteří si jako neaprobovaní učitelé doplňují nezbytné pedagogické minimum. Technická univerzita v Liberci patří také k významným partnerů školy na poli podnikatelském. Škola v rámci své doplňkové činnosti může ještě prohloubit spolupráci s TUL při organizování různých společenských událostí, rautů a jiných propagačních akcích. Jak v oblasti vzdělávání, tak i v jiných oblastech představuje TUL pro školu velice důležitého strategického partnera a jejich vzájemná

spolupráce by v budoucnu pro SOŠ a SOU znamenala zvýšení kvality výuky i přínos pedagogickému sboru.

g) Graf č. 7: Rozvoj odborné spolupráce v regionu



Zdroj: vlastní zpracování

Řízenou praxi provozuje škola ve vlastních tržních podmínkách, což představuje optimální metodou výuky. Na druhé straně má škola uzavřeno 55 smluv o spolupráci při výuce a praxi žáků s dalšími podnikatelskými jednotkami v Liberci. Zaměřit se na tento typ spolupráce usnadňuje adaptace žáků na budoucí povolání a výběr jejich budoucího zaměstnavatele. Na získávání seriózních partnerů by se škola měla orientovat především, ideální formou navazování kontaktů s nimi by mohly být nejrůznější společenské akce spojené s gastronomií. Škola má v regionu dobrou pověst, snaží se o výchovu co nejkvalitnějších absolventů, a tudíž by zájem ze strany potenciálních zaměstnavatelů neměl být problém.

Prezentační akcí, na které se mají zaměstnanci možnost seznámit se s výsledky práce žáků a vybrat i z nich ty nejlepší pro svůj podnik, je každoročně pořádaný Gastroden. Na tuto akci doporučuje autorka práce pozvat osobnosti podnikající v oborech, které škola vyučuje, ti pak na základě seznámení s prací žáků mohou mezi nimi projevit zájem jak o budoucí absolventy, tak o možnost pro žáky zajistit v daném podniku souvislou praxi. Tato spolupráce je pro podnikatele výhodná jednak z hlediska uplatnitelnosti daňových odpočtů v případě zaměstnávání učňů, jednak získávají kvalitní a poměrně „levnou“ pracovní posilu.

Dobrou spolupráci je potřeba i nadále udržovat s Libereckým krajem, který je zřizovatelem školy, Technickou univerzitou v Liberci a Národním ústavem odborného vzdělávání. Významným partnerem školy jsou také nadace Škola hrou a nadace Preciosa, které mohou být i do budoucna přínosným zdrojem finančních prostředků.

7. Výhledové tendence a vyhodnocení koncepce rozvoje

7.1. Výhledové tendence v oblasti organizace studia

Tabulka č. 9: Vývoj počtu žáků SOŠ a SOU od r. 2003

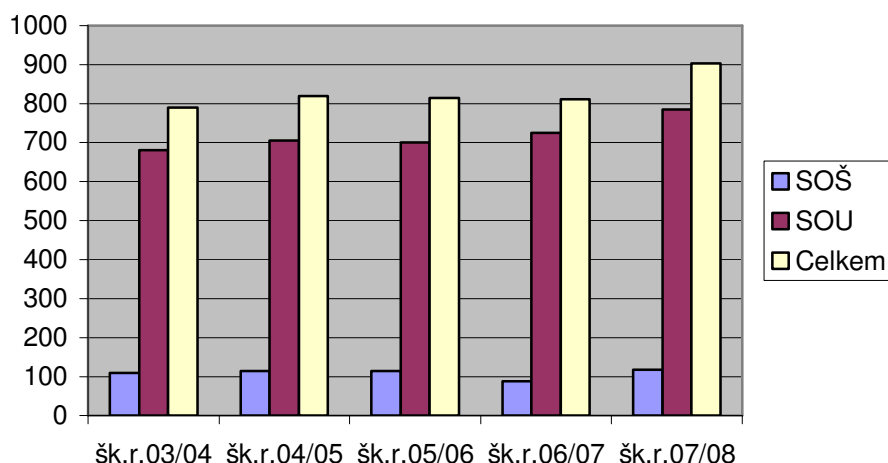
počet žáků	šk.r.03/04	šk.r.04/05	šk.r.05/06	šk.r.06/07	předpoklad šk.r.07/08
SOŠ	110	115	115	88	118
SOU	680	705	700	724	786
Celkem	790	820	815	812	904

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě rozhodnutí odboru školství Krajského úřadu Libereckého kraje o nepovolení otevření prvních ročníků pro školní rok 2006/2007 došlo ke snížení počtu přijatých žáků v denní formě vzdělávání u nástavbového studia o 30 žáků. Je to důsledek současného trendu ve školství, který nařizuje zvýšení podílu maturitního vzdělávání, ale na všeobecně vzdělávacích zařízeních typu gymnázií. V současnosti studuje na škole 89,2 % žáků v tříletých učebních oborech a 10,8 % žáků ve čtyřletých studijních oborech a oborech nástavbového maturitního studia.

Za podmínky zachování výuky v tradičních učebních oborech zaměřených do oblasti obchodu a služeb se tudíž do budoucna počítá se stále menším počtem absolventů s úplným středním vzděláním. Škola se však snaží tomuto trendu ubránit a jak je vidět z tabulky pro rok 2007/2008 se již počet žáků v oborech s maturitou dostane na původní hodnotu. Tento předpoklad se odvíjí od prohlášení, které škola dostala od zřizovatele, který opět povolil navýšení počtu přijímaných studentů na tento školní rok.

Obr. č. 8: Vývoj počtu žáků SOŠ a SOU od r. 2003



Zdroj: Vlastní

SOŠ a SOU profiluje nabídku učebních a studijních oborů do sféry gastronomie a služeb. V roce 2004 byla rozšířena nabídka učebních oborů v oborové skupině osobní služby o 4-letý učební obor kosmetička, jinak škola omezila dnes již zcela utlumenou výuku v oborech prodavač, prodavačka (učební obor SOU), v roce 2005 rozšířila profilaci nabídky studijních oborů SOŠ o obor Podnikání pro denní a dálkovou formu studia. V současné době žádá škola zřizovatele a MŠMT o obnovené rozšíření nabídky vzdělávání zařazením nástavbového studia v oborech obchodu a služeb (kuchař, číšník, kadeřník, prodavač) a technických povoláních (krejčí, cukrář), což plně koresponduje s dosavadní i předpokládanou koncepcí školy, ale polemizuje s dlouhodobým záměrem kraje v oblasti vzdělávání.

Na základě praktických poznatků se zajišťováním odborného výcviku v učebním oboru krejčí, krejčová a následně díky dobrým výsledkům v soutěžích „Mladý módní tvůrce“ a „Soutěž mladých návrhářů“ a podpoře Libereckého kraje se daří zastavit klesající poptávku po uvedeném učebním oboru. Je zde také snaha o rozšiřování profesních dovedností v daném oboru, jež by měly zajistit širší profilaci absolventů a jejich větší uplatnitelnost na trhu práce.

Velmi významným strategickým cílem stability vzdělávací nabídky SŠ se tedy jeví zajištění nezbytné udržitelnosti a podpory těch učebních oborů uplatnitelných na trhu práce, o něž mají rodiče a žáci minimální zájem, do kterých patří zmiňovaný obor krejčí, ale i obor cukrář.

7.2. Výhledové tendence školy v oblasti managementu

Základní charakteristikou výkonu funkce ředitele tohoto smíšeného typu školy je i nadále především zodpovědnost za komplexní řízení všech úseků činnosti školy v souladu s platnou legislativou. Základní úseky činnosti – úsek teoretického vyučování, úsek praktického vyučování a provozně-ekonomický úsek - řídí ředitelem zvolení zástupci. Vše probíhá v souladu se stanoveným organizačním řádem školy, jejím provozním řádem a školním řádem, který se schvaluje pro každý nový školní rok znovu.

V souladu se zřizovací listinou organizace má tato příspěvková organizace i nadále za prvotní cíl plnit stanovené úkoly ve své hlavní činnosti (výchova a vzdělávání žáků a uchazečů pro získání úplného středního odborného vzdělání nebo středního odborného vzdělání), tak v doplňkové činnosti (hostinská činnost, pronájem, provádění rekvalifikačních kurzů a pořádání jiných vzdělávacích akcí).

Cílem školy je i nadále co nejlépe vykonávat svou hlavní činnost. K tomu jí dopomáhá speciálně vytvořený efektivní systém řízení celého tohoto výchovně vzdělávacího procesu. Ten tvoří metodické a poradní orgány ředitele školy, jimiž jsou předmětové komise, třídních učitelé, výchovný poradce, ICT koordinátor, preventista a protidrogový koordinátor a poradní sbor ředitele školy na úseku praktického vyučování.

7.3. Nové metody výuky a vzdělávání v rámci koncepce rozvoje

Součástí koncepce rozvoje je i zavádění nových metod výuky a vzdělávání. Díky centralizaci výuky teoretické a praktické lze aplikovat mnohem intenzivněji moderní výukové metody jako je interaktivní forma výuky s větším zapojením žáků ve výuce a s důrazem na zvýšení podílu jejich samostatné a tvůrčí činnosti.

V současnosti se v tomto směru hovoří o rozvoji klíčových kompetencí, tedy na dovednosti žáků samostatně pracovat s různými zdroji informací, dělby práce a týmové spolupráce. Modernizace výuky pak spočívá především v rozšíření názornosti výuky nad rámec působnosti v oblastech zahraniční spolupráce a odborných kurzech.

7.3.1. Sjednocení přijímacího řízení v projektu CERMAT

Dalším významným cílem při tvorbě koncepce rozvoje v oblasti vzdělávání je sjednocení přijímacího řízení v projektu CERMAT. CERMAT je zkratkou pro Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání. Realizace tohoto projektu znamená postupné vytvoření nového systému monitorování a hodnocení výsledků vzdělávání žáků základních a středních škol.

V rámci tohoto projektu vznikne jednotný systém hodnocení žáků, který v českém školství zatím chybí. Od tohoto kroku si může škola slibovat větší objektivitu při přijímacím řízení. Žákům samotným pak možnost srovnání se při zkouškách se stejně starými dětmi, ředitelé škol dostanou informace o tom, jak si jejich škola stojí v porovnání s těmi okolními a jaké jsou výsledky jejich žáků. Informace o úrovni znalostí a dovedností svých žáků pomůže škole umožnit zkvalitnění výuky v potřebných oblastech.

Systém CERMAT přináší podporu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, ale také informace o úrovni vzdělanosti v České republice široké i odborné veřejnosti u nás i v zahraničí. Autorka práce vidí velký přínos zapojení se do tohoto projektu nejen kvůli výše uvedeným výhodám, které přináší, ale především také kvůli zjednodušení úsilí pedagogů, kteří dříve byli nuceni vymýšlet objektivní varianty k přijímacímu řízení. Ušetřený čas budou nyní moci věnovat aktivitám spojeným např. s dalším vzděláváním.

7.4. Předpokládaný vývoj školy a investiční záměry

Demografický vývoj naznačuje trvalý pokles žáků vycházejících ze základních škol. Výrazně se zvyšuje konkurence na trhu vzdělávací nabídky, což se projevuje ve snížené možnosti výběru žáků při přijímacích řízeních. I v této situaci je však nezbytné udržet kvalitu a odbornou připravenost žáků opouštějících školu, což nutně vede k požadavku zefektivnění výchovy a vzdělávání. Je také nutné do budoucna rozšířit nabídku o další formu vzdělávání pro dospělé.

V případě splnění těchto požadavků by se vytvořilo optimální prostředí pro fungování školy s vlastním stravovacím zařízením a tělocvičnou. Zjednodušení dopravní obslužnosti by

znamenal také zlepšení pracovních podmínek pro pedagogy a mohlo by přilákat tolik potřebné nové mladé pedagogy.

Škola by se v budoucnosti měla zaměřit na následující investiční záměry. Jedná se především o dovybavení jednotlivých výukových pavilonů, dobudování šaten, úpravu sociálního zařízení a učeben v jednotlivých pavilonech. Tento areál totiž patří mezi nejstarší svého typu v Liberci a je po 40 letech stále v původním stavu. Dalším požadavkem je vybudování školní jídelny, neboť tato největší gastronomická škola v regionu nemá paradoxně vlastní školní jídelnu. V rámci energetických úspor je v dohledné době nutné provést energetický audit a s ním související zateplení celého areálu.

7.5. Vyhodnocení koncepce rozvoje příspěvkové organizace

Na základě provedené stručné analýzy okolí příspěvkové organizace, analýzy silných a slabých stránek příspěvkové organizace, formulace specifických předností, vize a formulace strategických cílů příspěvkové organizace, viz kapitola 4.1., je možné přejít k samotnému vytvoření koncepce rozvoje příspěvkové organizace.

Předmětem zkoumání této práce bylo uplatnění projektového řízení a strategického ve vzdělávací managementu instituci, zřizované jako příspěvková organizace, při tvorbě koncepce rozvoje a to na konkrétním příkladu Střední školy gastronomie a služeb v Liberci.

V kapitole 4.2. Vypracování metodiky tvorby koncepce rozvoje vysloveny tyto hypotézy:

- **Zavedení koncepce rozvoje vede k zvýšení počtu uchazečů o studium.** Tuto hypotézu potvrzuje skutečnost, že po provedené centralizaci školy i přes demografický úbytek žáků, se počet uchazečů o studium (podle počtu obdržených přihlášek) na této škole nesnížil, ale naopak mírně vzrostl. **Tato hypotéza byla tedy potvrzena.**
- **Koncepce rozvoje má významný vliv na efektivitu vzdělávací instituce ve smyslu možnosti získání více finančních prostředků z mimorozpočtových zdrojů.** Pokud by se podařilo aplikovat všechny předpoklady koncepce rozvoje v praxi, tzn. rozšíření hostinské činnosti, pronájmu, provádění rekvalifikačních kurzů a další pořádání vzdělávacích akcí, znamenalo by to významný přínos v oblasti dalšího financování školy. **Vzhledem k tomu, že ověření této hypotézy je víceletý proces, lze uvedený synergický efekt předpokládat pouze na základě ověření zkušeností z jiných – podobných projektů (konceptů).**
- Zavedení koncepce rozvoje vede ke zlepšení kvality výuky, upevňuje dobré jméno školy a tím vede i k lepšímu uplatnění absolventů v praxi. Jednotlivé návrhy v oblastech vzdělávání by měly vést ke zplnohodnění výuky a větší koncentraci na další vzdělávání učitelů, což je spojeno i s lepšími výsledky studentů a zvýšením jejich konkurenceschopnosti na trhu práce. **Tato hypotéza by měla být při splnění uvedených parametrů pravdivá, přičemž je potřeba mít na zřeteli, že zavádění strategického dokumentu do praxe je náročnou a dlouhodobou záležitostí přinášející s sebou všeobecná i subjektivní rizika, která nelze dopředu zcela ošetřit.**

Cíle zavedení koncepce vyšly z cílů strategické analýzy a byly podle návrhu koncepce rozvoje splněny ve všech následujících bodech:

- pokračování v další etapě rekonstrukce areálu školy,
- optimalizace organizačního uspořádání a personálního obsazení školy,
- zlepšování kvality výuky ve všech oblastech,
- sjednocení přijímacího řízení (v projektu CERMAT) a závěrečných učňovských zkoušek (v projektu KVALITA I),
- udržení vyrovnaného rozpočtu hospodaření školy,
- podpora dalšího mimorozpočtového financování (doplňková činnost),
- realizace další mezinárodní spolupráce.

7.5.1. Klíčové oblasti koncepce školy

Pro finální část této diplomové práce je pro lepší přehlednost problematiku vhodné rozdělit podle klíčových oblastí na:

- oblast vzdělávání,
- oblast personální,
- organizační uspořádání školy,
- oblast spolupráce školy s jejím zřizovatelem, rodiči a městem Liberec,
- oblast uplatnění absolventů v dalším životě a spolupráce se zaměstnavateli,
- oblast získávání nových forem financování,
- oblast rozšiřování mezinárodní spolupráce.

1) V oblasti vzdělávání je prvotním cílem rozšiřovat a nadále udržovat kvalitu nabízeného vzdělání. Ve spolupráci s Národním ústavem pro odborné vzdělávání se škola hodlá podílet na zpracování a realizaci inovace pojetí vzdělávání v projektu KVALITA 1 a to v oborech krejčí a kadeřník. Dále chce realizovat systém celoživotního vzdělávání na škole v podobě nástavbového studia, rekvalifikací a kvalifikačních zkoušek. Škola má též v plánu aktivně využívat systému grantové politiky EU na podporu odborného vzdělávání. Jednou z těchto možností je i účast v programu Leonardo da Vinci, který podporuje rozvoj jazykového a

odborného vzdělávání u učňovské mládeže a studentů odborných škol. Škola vidí velkou příležitost ve využívání ostatních zdrojů na podporu svého odborného vzdělávání a to především v podobě rozvojových programů MŠMT a chce se dále zaměřit na úzkou spolupráci s Technickou univerzitou v Liberci. V této oblasti je klíčový další rozvoj odborné spolupráce se sociálními partnery a největšími zaměstnavateli v regionu z pohledu větší uplatnitelnosti absolventů školy na trhu práce.

2) Personální oblast koncepce rozvoje představuje pro tuto příspěvkovou organizaci především udržet kvalifikovaný a profesionální pedagogický sbor. Velkým problémem se hlavně do budoucna zdá být nedostatek mladých kvalifikovaných pedagogů. Částečným řešením této situace by mohla být spolupráce s Technickou univerzitou v Liberci, pro kterou škola zajišťuje systém pedagogických praxí studentů Pedagogické fakulty v rámci jejich terciárního vzdělávání. To by škole mohlo přinést nejen zvýšení kvality výuky, ale i možnost vybrat si mezi studenty, kteří na škole vykonávají souvislou praxi, potenciální vyučující. Zároveň znamená přítomnost studentů ve škole pro ostatní pedagogy inspiraci a přínos nových myšlenek a postupů.

3) Klást důraz na funkční organizační uspořádání školy, tedy provádění potřebných organizačních změn, úprav a rekonstrukce objektů, ve kterých výuka probíhá, má škola ve svém zájmu rovněž. Škola by se v budoucnosti měla zaměřit na následující investiční záměry. Jedná se především o dovybavení jednotlivých výukových pavilonů, dobudování šaten, úpravu sociálního zařízení a učeben v jednotlivých pavilonech. Dalším požadavkem je vybudování školní jídelny, neboť tato největší gastronomická škola v regionu nemá paradoxně vlastní školní jídelnu. V rámci energetických úspor je v dohledné době nutné provést energetický audit a s ním související zateplení celého areálu.

4) Oblast spolupráce školy s jejím zřizovatelem, rodiči a městem Liberec představuje především propojení se životem mimo školní budovu a tedy toho, jak se škola prezentuje ve svém nejbližším okolí. Konání kurzů studené kuchyně s odborníky z praxe a činnost kroužků (např. návrhářského) umožňuje studentům získávat další znalosti a dovednosti „pod jednou střechou“ a mohlo by být také nezanedbatelným přínosem do kapitoly rozpočtu školy určené na její údržbu a rozvoj. Dny otevřených dveří a prezentační akce Gastroden dávají rodičům i ostatním obyvatelům Libereckého kraje možnost podrobně seznámit se s činností školy

a výsledky práce žáků. Vztah veřejnosti ke škole, kterou důvěrně zná, může být pak úplně jiný než jako k pouhé budově se zavřenými dveřmi.

5) Oblast uplatnění absolventů v dalším životě a spolupráce se zaměstnavateli. Škola celkem pružně reaguje na požadavky trhu vzhledem k počtu žáků, obsahu studia a profilu absolventa, a to i oproti jiným školám. Řízenou praxi provozuje škola ve vlastních tržních podmínkách, což představuje optimální metodu výuky. Na druhé straně má uzavřeno 55 smluv o spolupráci při výuce a praxi žáků s dalšími podnikatelskými jednotkami v Liberci. Zaměřit se na tento typ spolupráce usnadňuje adaptace žáků na budoucí povolání a výběr jejich budoucího zaměstnavatele. Na získávání seriózních partnerů by se škola měla orientovat především, ideální formou navazování kontaktů s nimi by mohly být nejrůznější společenské akce spojené s gastronomií. Škola má v regionu dobrou pověst, snaží se o výchovu co nejvyšší kvality absolventů, a tudíž by zájem ze strany potenciálních zaměstnavatelů neměl být problémem.

6) Oblast získávání nových forem financování prostřednictvím mimorozpočtových zdrojů je další prioritou při zvyšování příjmů školy. Hlavní možnosti spočívají v pronájmu státního majetku a v získávání příspěvků od sponzorů a nadací na konkrétní akce (energetické úspory, bezbariérová škola, mezinárodní spolupráce škol, studijní pobyty studentů i pedagogů v zahraničí, programy pro využití volného času studentů atd). Nájemce, sponzory i nadace je nutno systematicky vyhledávat a na jejich vyhledávání hmotně zainteresovat zaměstnance školy. Pomoci by mohla i Rada školy.

7) Oblast rozšiřování mezinárodní spolupráce díky operačním programům EU a výměnným stážím jsou výbornou příležitostí k ověření si nejen schopností aktivně vládnout cizím jazykem, ale také schopností přijímat jinou kulturu, jiné názory, umění reagovat na nezvyklé situace a schopnost přizpůsobovat se měnícím se podmínkám. Mezinárodní výměnné pobyty studentů a pedagogů na partnerských školách jsou také příležitostí k výměně tolik potřebných pedagogických zkušeností.

8. ZÁVĚR

Cílem příspěvkové organizace, tedy i školy jakou je Střední škola gastronomie a služeb v Liberci, není pouze plnit svou vzdělávací nebo kulturní funkci, ale i schopnost obstarat si vlastním přičiněním určitý objem peněžních prostředků. Tento typ organizace musí totiž umět hospodařit se získanými peněžními zdroji od zřizovatele a zároveň si dokázat obstarat zbytek potřebných financí vlastní podnikatelskou činností. Aby příspěvková organizace byla v tomto směru úspěšná, je potřeba, aby měla vytvořenou vlastní koncepci rozvoje.

Tato diplomová práce představuje návrh na optimalizaci celkového chodu příspěvkové organizace a to v podobě vytvořené koncepce rozvoje. Každá organizace prochází neustálými změnami a je potřeba směřovat její vývoj co nejlepším směrem výhodným, jak pro ni samotnou, tak pro její okolí. Takto navržená koncepce rozvoje mapující potřebné oblasti je pak důležitým zdrojem a návodem k řízení budoucího vývoje celé organizace.

Teoretická část práce definuje základní pojmy z oblasti řízení příspěvkových organizací a charakteristiky jejich právních podmínek, dále pak specifikuje projektové řízení jako nástroj při tvorbě koncepce rozvoje. Metodikou tvorby koncepce rozvoje příspěvkové organizace se zabývá další část této práce, kterou následuje strategický postup při stanovení cílů pro uvažovaný projekt koncepce rozvoje.

Praktická část práce je zaměřena nejprve na monitoring jiných příspěvkových organizací. Na základě toho bylo navrženo koncepční řešení stávající situace, neboť pouze organizace, která má jasně vymezené své cíle, má možnost efektivně fungovat. Klíčovým bodem práce bylo navrhnout specifické cíle, kterých by škola chtěla prostřednictvím těchto pokynů dosáhnout. Ty byly sjednoceny v oblastech optimalizace organizačního uspořádání a personálního obsazení školy, ve zlepšování kvality výuky ve všech oblastech, ve sjednocení přijímacího řízení (v projektu CERMAT) a závěrečných učňovských zkoušek (v projektu KVALITA I), v udržení vyrovnaného rozpočtu hospodaření školy, v podpoře dalšího mimorozpočtového financování a v realizaci další mezinárodní spolupráce.

Zavedení této koncepce rozvoje do praxe by mělo eliminovat nedostatky předchozího uspořádání a přinést do řízení organizace větší přehled a pořádek a celkově zefektivnit její chod. Koncepce rozvoje by podle předpokladů měla vést ke zvýšení počtu uchazečů o

studium na této škole, ale také ke zlepšení kvality výuky, upevnění dobrého jména školy a tím i k lepšímu uplatnění absolventů v praxi. Organizace si od ní také slibuje významný vliv na rozšíření možností získání více finančních prostředků z mimorozpočtových zdrojů.

9. Seznam literatury

- 1) DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-82603-38-1.
- 2) FRIČ, P. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemica, 2001. ISBN 80-86432-04-1.
- 3) PITRA, Z. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vydání, Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-623-4.
- 4) SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-228-4.
- 5) Výroční zpráva o činnosti školy za školní rok 2005/2006
- 6) VYSLOUŽIL, J. *Péče o zdravý organismus firmy*. 1. vyd. Praha: Profess, 1995. ISBN 80-85235-19-6.
- 7) FOTR, J. *Podnikatelský plán*. 2. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-812-1.
- 8) KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 1999. ISBN 80-7179-227-6.
- 9) ROSENAU, jr., M. D. *Successful Project Management*. 2nd ed. London: John Wiley D. Sinc, Inc., 2000, ISBN 0-7432-3581-9.
- 10) SOUČEK, M., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku*. 1. vyd. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3.
- 11) *Školský zákon č. 569/2004 Sb.* [online]. [cit.3.3.2007]. Dostupné z: <<http://www.sagit.cz/>>

12) ŠLAICHOVÁ, E. *Změna organizační struktury příspěvkové organizace*. [Bakalářská práce.] Liberec: Technická univerzita v Liberci – Hospodářská fakulta, 2005.

13) *Jiráskovo gymnázium v Náchodě* [online]. [cit.6.12.2006]. Dostupné z:

<http://www.gymnachod.cz/vedeni_skoly.htm>

14) *ZŠ T. G. Masaryka v Třebíči* [online]. [cit.6.12.2006]. Dostupné z:

<<http://www.zstgmtrebic.cz/>>

15) *SOŠ a SOU Hořovice* [online]. [cit.6.12.2006]. Dostupné z:

<http://www.soshorovice.cz/home_soubory/basic.html>

16) *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. [cit.6.12.2006]. Dostupné z:

<<http://www.nuov.cz/index.php>>

17) *Diskontní míra ve výnosovém oceňování nemovitostí* [online]. [cit.25.4.2007]. Dostupné z:
<http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2004texty/pdf/07_Soudni%20inzenyrstvi/7_01_Soudni%20inzenyrstvi/Ulrich_Jan2.pdf>

10. Seznam příloh

- 1) Zřizovací listina
- 2) Výpis ze sítě škol, předškolních zařízení a školských zařízení
- 3) Přehled skutečného stavu majetku svěřeného do správy přísp. organizaci
- 4) Struktura vyučovaných učebních a studijních oborů
- 5) Přehled o hospodářském výsledku přísp. organizace pro rok 2005
- 6) Ukazatelé nákladovosti v roce 2005
- 7) Příprava a realizace projektu
- 8) Riziko při řízení projektů